



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POST-GRADO

TESIS

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ - REGIÓN LAMBAYEQUE.

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Autora:

Mg. Adelina Torres Quispe

Asesor:

Dra. Bertila Hernández Fernández

Línea de investigación

Gestión Educativa y Liderazgo Directivo

CHICLAYO - PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dra. Sotomayor Nunura Gioconda

Presidente

Dr. Lozano Rivera Martin Wilson

Secretario

Dra. Hernández Fernández Bertila

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Adelina Torres Quispe egresado (a) del Programa de Doctorado (x) en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16428625

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ - REGIÓN LAMBAYEQUE.**

La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Administración de la Educación.

2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.

4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, someténdome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 25 de mayo 2017

.....
Nombres y apellidos: Adelina Torres Quispe

DNI: 16428625

DEDICATORIA

A mi padre, **Milquiades** por el ejemplo de vida que me brinda.

A la memoria de mi madre **Clara** quien con su amor me enseñó a luchar contra las adversidades y no renunciar hasta alcanzar mis metas.

A mis hijos, **Rebeca y Enrique** quienes son los pilares de mi vida.

A mi esposo, **Enrique Alejandro** por su comprensión y estímulo para continuar por el camino del éxito.

Adelina.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a mi asesor, quien con su capacidad académica apoyó decididamente a la presente investigación, y por la asesoría sustentada en su experiencia profesional.

También hago extensiva mi gratitud a mis maestros que contribuyeron a hacer realidad este trabajo de investigación doctoral.

A mi familia por confiar en mi persona.

La autora.

PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación que lleva por nombre: **MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ - REGIÓN LAMBAYEQUE.**

Se trabajó mediante estrategias metodológica mixtas, ya que se utilizó un cuestionario para obtener información de la muestra (n=20) (interpretación cuantitativa), además se entrevistó a los directores de las instituciones educativas de EBR del distrito San José - Lambayeque (interpretación cualitativa). Con respecto a los instrumentos aplicados, se trabajó en base al cuestionario tipo Likert, el cual fue compuesto por preguntas relacionados al tipo personal, funciones técnico-pedagógicas, el clima organizacional y las características del liderazgo que ejercía su director. En el caso de los directivos se construyó una guía de entrevista de 15 preguntas que se aplicaron mediante la entrevista a los directivos. El análisis del cuestionario cuantitativo, se llevó a cabo mediante el programa SPSS, lo cual permite calcular el porcentaje y analizar la información graficando los datos más resaltantes y para los datos cualitativos se trabajó mediante la entrevista.

El propósito de esta investigación es aportar a las organizaciones educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógica con los estudiantes y al clima institucional. El éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

LA AUTORA.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	15
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Planteamiento del problema	24
1.3. Formulación del problema	27
1.4 Preguntas de investigación	27
1.5 Objetivos	28
1.5.1 Objetivo general.	28
1.5.2 Objetivos específicos.	28
1.6 Importancia y alcances de la investigación	28
1.7 Limitaciones de la investigación	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
2.1 Antecedentes del estudio	31
2.2. Base teórica	33
2.2.1 Administración.	33
2.2.2 Administración educativa.	34
2.2.3 Gestión Educativa.	35
2.2.4 Modelos de Gestión.	36
2.2.5 Aspectos generales: Educación y calidad educativa.	36
	vii

2.2.5.1. La calidad en la educación peruana.	37
2.2.5.2 La calidad como propiedad emergente del sistema educativo.	38
2.2.5.3 Aspectos concretos que caracterizan a una institución educativa.	39
2.2.5.4 ¿Qué instituciones educativas se necesitan para el siglo XXI?	40
2.2.5.5 Liderazgo directivo.	40
2.2.5.5.1 Concepto de líder.	42
2.2.5.5.2 Definición de liderazgo.	43
2.2.5.5.3 Definición de estilo de liderazgo.	43
2.2.5.5.4 Teorías sobre liderazgo.	55
2.2.5.5.5 Estilos de liderazgo.	55
2.2.6 El liderazgo y la educación.	62
2.2.6.1 Dirección y liderazgo.	62
2.2.6.2 Elementos del liderazgo educativo.	65
2.2.6.3 Cualidades del líder educacional.	66
2.2.6.4 El liderazgo y el desarrollo de la organización.	67
2.2.7 El liderazgo y la calidad.	68
2.2.7.1 Liderazgo para la calidad.	68
2.2.7.2 De la organización jerárquica a la organización matricial.	69
2.2.8 Dirección y calidad educativa.	70
2.2.8.1 Director y calidad educativa.	70
2.2.8.2 Características del líder.	72
2.3. Marco conceptual	75
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.1 Tipo y diseño de la investigación	77
3.1.1 Diseño de la investigación.	77
3.2 Población y muestra	77
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	78

3.4 Tratamiento estadístico	78
3.5 Presentación de la hipótesis	79
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.1 Análisis univariante de los resultados	80
4.1.1 Resultados y alcance de la validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia.	80
4.1.2 Resultados y alcance de la encuesta pre test: estadística descriptiva.	81
4.1.3 Resultado y alcance del diferencial semántico de los datos agrupados: brechas entre el estado real y el estado deseado en las dimensiones de gestión educativa.	83
4.1.3.1 Gestión pedagógica.	84
4.1.3.2 Gestión institucional.	85
4.1.3.3 Gestión administrativa.	86
4.1.3.4 Gestión comunitaria.	86
4.2. Análisis bivalente de los resultados.	88
4.2.1 Cruce de información pre test y post test como prueba de hipótesis de hipótesis de la diferencia de medias de dos poblaciones con observación pareadas.	88
4.2.2 Prueba de normalidad de los datos.	90
4.2.3 Prueba de homogeneidad de varianzas.	93
4.2.4 Modelo teórico-estadístico de la variable en estudio.	94
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA	96
5.1 Análisis y discusión	96
5.2 Organización del modelo propuesto	96
5.2.1 Gestión educativa articulado al liderazgo directivo.	99
5.2.2 Dimensión pedagógica.	99
5.2.2.1 Gestión curricular.	99
5.2.2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula.	100

5.2.2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	100
5.2.2.4 Dimensión administrativa.	101
5.2.2.5 Dimensión comunitaria.	102
5.3 Propuesta del modelo de gestión educativa	103
5.4 Objetivos	106
5.5 Fundamentación epistemológica	106
5.6 Fundamentación pedagógica	106
5.7 Fundamentación psicológica	106
5.8 Principios	107
5.9 Políticas	107
5.10 Pilares	108
Conclusiones	110
Sugerencias	112
Referencias Bibliográficas	114
ANEXOS	119

RESUMEN

La presente investigación titulada Modelo de gestión educativa basado en el liderazgo directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San José - Región Lambayeque. Ante esta situación surge el interés por realizar una investigación que permita analizar de qué manera el liderazgo del director y la gestión educativa inciden en las instituciones escolares y así determinar la influencia que tiene en el desempeño de los docentes, se tomó como muestra a instituciones educativas del distrito de San José en la Región Lambayeque, del nivel de EBR, integrada por 6 escuelas. La sociedad del conocimiento como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad. El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales. Se presentó el siguiente problema ¿Existe un liderazgo directivo que promueva una eficiente gestión educativa en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016? La investigación es cualitativa de tipo cuasi experimental, se aplica un pre test y post test con un grupo, el interés principal del investigador es la obtención de un modelo de liderazgo directivo. Se realizó un Pre – Test y Post Test cuyo Diseño cuasi-experimental de una casilla llegando a la conclusión que los resultados del pre test permitieron conocer la situación real de la problemática basado en el liderazgo directivo para las instituciones educativas de educación básica regular del distrito de san José - región Lambayeque.

Palabras clave: Gestión Educativa, Liderazgo Directivo, EBR

ABSTRACT

This research entitled Model of educational management based on leadership leadership for Educational Institutions of Regular Basic Education of the District of San José - Lambayeque Region. Given this situation the interest to carry out an investigation to analyze how the leadership of the director and the Educational management have an impact on school institutions and thus determine the influence that has on the performance of teachers, was taken as an example of the educational institutions of the district of San Jose in the Region Lambayeque, EBR level, composed of 6 schools. The knowledge society as today, needs educational systems with capacity to learn and develop new skills. In this field, educational organizations become transcendental, a good leadership behind the positions in a context of high competitiveness. The human being is an organizational being and are the individuals that lead the organizations with different levels of academic formation, different personal characteristics and varied organizational positions. The following problem was presented: Is there a managerial leadership that promotes an efficient educational management in the educational institutions of EBR of the district of San José - Lambayeque, 2016? The research is qualitative of quasi experimental type, applied to the pretest and after the test with a group, the main interest of the investigator is the obtaining of a model of leadership directive. A Pre - test and Post - Test were carried out whose - Quasi - experimental design of a box that concludes that the results of the test allowed to know the real situation of the problem based on the leadership leadership for educational institutions of education Basic regular of the District of San José - region Lambayeque.

Key words: Model, educational management, leadership, Regular Basic Education.

INTRODUCCIÓN

El término liderazgo ha sido aplicado a diversos personajes trascendentes en la historia mundial, sin embargo, fue hasta el siglo XX, cuando se convirtió en un área primordial de estudio. En el ámbito de la educación el liderazgo es considerado como la herramienta principal, ya que los directores y su práctica del liderazgo motivan, facilitan y estimulan el proceso del mejorar la calidad de la institución educativa que tiene a su cargo.

Por lo anterior, ya mencionado se hace necesario recalcar la importancia que tiene el liderazgo dentro de una institución educativa. El liderazgo es el trabajo de una persona para ayudar a un equipo a dar forma a su futuro, generar y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren, es así como lo señala Clúa de la Torre, de esta forma se puede lograr la solidez de la institución que depende en mucho de las funciones que realiza cada miembro y en particular de sus directivos.

Los directores a través de su liderazgo, coadyuvan a establecer las condiciones laborales que beneficien la generación de actividades y de resultados del trabajo en equipo en torno al proceso educativo. Sin embargo, el director de plantel de educación primaria se enfrenta a un sinnúmero de problemas que influyen en el ejercicio de su labor y por ende en el ambiente de trabajo. En algunos casos hay problemas en las escuelas como resultado de sus propias limitaciones al no contar con la capacitación y apoyos para adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades básicas que le permitan actuar como un verdadero líder educativo; en otras situaciones, existe poca disposición de los profesores para colaborar estrechamente en el logro de los objetivos establecidos. Por lo anterior, es determinante que el director a través de su liderazgo y la cultura organizacional que establezca, logre condiciones laborales y organizacionales que favorezcan el trabajo conjunto en la misma dirección, cuyos principales beneficiarios son los alumnos. De ahí que el liderazgo del director y de las autoridades en general cobra una transformación escolar, ya que los directores de instituciones educativas de EBR como agentes de cambio, pueden crear contextos adecuados para trabajar en la comunidad escolar, dirigiendo de esta manera hacia el logro con un fin

meramente educativo, de esta manera fortalezca el compromiso del docente y su capacidad de tomar una decisión pedagógica y organizativa que se respalda en las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad. Dentro de las funciones que establecen los diversos manuales del director, en el rubro de acciones pedagógicas, le corresponde fungir como motivador y capacitador del personal a su cargo, supervisar las actividades docentes en el proceso enseñanza–aprendizaje y promover proyectos que faciliten el logro de los objetivos de planes y programas. Sin embargo, las acciones técnico-pedagógicas pasan a nivel secundario debido al exceso de trabajo de tipo administrativo que deben de realizar, lo cual genera desconcierto en los profesores, ya que pocas veces logra hacer sugerencias o apoyar a los maestros en el trabajo pedagógico que realizan en el aula.

Ante esta situación surge el interés por realizar una investigación que permita analizar de qué manera el liderazgo del director y la gestión educativa inciden en las instituciones escolares y así determinar la influencia que tiene en el desempeño de los docentes, se tomó como muestra a instituciones educativas del distrito de San José en la Región Lambayeque, del nivel de EBR, integrada por 6 escuelas. La tesis se dividió en cinco capítulos, el primero corresponde al Planteamiento del Estudio, estableciendo los objetivos, preguntas de investigación, la importancia y alcances de la investigación. En el segundo se encuentra el Marco Teórico, se incluyeron los fundamentos teóricos que se consideraron prioritarios para este trabajo, en el tercer capítulo Metodología de la Investigación, el instrumento usado para la recolección de datos y las características de la población y la muestra. El cuarto capítulo Presentación y Discusión de los resultados comprende el análisis de los resultados los cuales se graficaron y el quinto capítulo es Discusión y Organización de la Propuesta. Se presentan las conclusiones del trabajo realizado, las sugerencias y recomendaciones relativas a la función técnico–pedagógica que corresponde al director de instituciones educativas EBR, específicamente en el distrito San José – región Lambayeque, también se incluyeron anexos y la bibliografía.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Realidad problemática

Hoy por hoy, la sociedad es conocida como sociedad del conocimiento, ya que precisa de un sistema educativo que desarrolle su capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este ámbito, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo, se posiciona en un contexto de alta competitividad. Los seres humanos, tiene la facilidad de organizar, y son quienes conducen una organización y lo hacen desde su formación académica, personales y/o su posición organizacional. A su vez, las organizaciones se organizan de distintas modalidades y atienden diferentes programas educativos (Carvajal, 2015).

Las organizaciones educativas, se identifican por tener un conjunto de actividades conscientemente conductivas, donde la colaboración se produce principalmente por el gestor; en este caso son quienes ocupan el liderazgo de la organización. Para poder llevar a desarrollar el nivel de autonomía en la toma de decisiones en el sistema educativo. (Carvajal, 2015)

Chiavenato (como se citó en Carvajal, 2015), señala que el liderazgo, es de suma importancia en la administración, ya que, el gestor necesita conocer cómo motivar y conducir a las personas que integran la organización educativa, es una influencia interpersonal ejercida en el momento explícito, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene trascendencia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso las educativas. Por su parte, la escuela debe re direccionar su acción hacia la transmisión de prioridades claras, focalización de lo pedagógico, instalar prácticas de evaluación permanente y generar climas organizacionales positivos (Garbanza & Orosco, 2010).

Los fundamentos teóricos, constituyen la base de una gestión moderna de procesos educativos que aporta los elementos necesarios para la transformación profunda de las formas de trabajo. Una gestión moderna que sitúe al sistema educativo en óptimas condiciones para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, inclusividad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales (Garbanza & Orosco, 2010).

Ante este contexto, Garbanza y Orosco, (2010), señala que el modelo de gestión educativa moderno nos permite desarrollarnos de manera educativa, según las necesidades sociales que se presentan en la época. Tras diversas necesidades y dificultades que afrontan los profesionales al ocupar la administración de una organización

Los problemas y las necesidades que puede afrontar un profesional, es ocupar la administración de una organización educativa, ya que, está relacionado con el concepto tradicional de la administración, ya que implica “trascender más allá del *activismo* y el *cosismo* en administración, como en ocasiones se le designa” (Garbanza & Orosco, 2010, p.23).

Para Garbanza y Orosco (2010), una misión de la educación oportuna debe contar, características fundamentales, elementos de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

Características principales de la personalidad: a) Temperamento equilibrado, b) Tolerancia a la crítica, c) Seguridad y capacidad de decisión, d) Claridad a fin de evitar ambigüedad y confusión, e) Actitud de reflexión y autocrítica, f) Actitud democrática, g) Congruencia con la actuación, h) Facilidad de comunicación, i) Conciencia de que cada institución determina sus ideas, valores, políticas y acciones, j) Capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia, con un alto nivel de convocatoria, y k) Ser ágil en la conducción de grupos, según García, Rojas y Campos, y Álvarez, (como se citó en Garbanza & Orosco, 2010).

Así mismo, estas capacidades implican: a) Delegar, b) tener la capacidad para organizar y animar equipos de trabajo eficaces, c) ser capaz de generar la circulación sistemática de la información, d) Profesionalizar el rol y enriquecerlo con los aportes del campo organizativo, e) Conducir con coherencia los valores democráticos, f) Estar capacitado para trabajar con ética y compromiso, g) Ejercer un liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante, h) Poseer agilidad en la conducción de grupos, y i) Tener conciencia de que cada institución determina su ideario-valores, políticas y acciones según Garbanza & Orosco (2010).

Para el liderazgo, se requiere lo siguiente características: a) Tener una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección; b) Traducir la visión en objetivos y altas expectativas; c) Establecer un clima laboral que favorezca la consecución de los objetivos; d) Supervisar y evaluar el progreso de sus colaboradores; e) Ser un ejemplo de trabajo duro y constante; f) Reconocer la singularidad de cada colaborador y desde ella hacerle, g) Crecer profesionalmente; h) Ser flexible y tener capacidad para el diálogo; i) Preocuparse más por las personas que por la rutina administrativa; j) Conocer las dinámicas internas de la organización y el liderazgo informal que permanece oculto; k) Ser tolerante con la ambigüedad y saber desenvolverse eficazmente en situaciones ambiguas; l) abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando relaciones causa-efecto para aportar soluciones; m) Preocuparse más por las soluciones a los problemas que por los culpables; n) Preferir comprometer a los colaboradores en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente las órdenes; o) Establecer sistemas de comunicación que permitan fluidez y transparencia; p) Crear relaciones de amistad con su personal dejando clara la autoridad que le proporciona su liderazgo; q) Poseer seguridad y un sentido muy desarrollado de sí mismo como individuo; r) Ser amable, saber escuchar y tomar en cuenta los intereses, necesidades y ambiciones de sus colaboradores; y s) Tener claridad sobre el impacto de la toma de sus decisiones Según Álvarez, (como se citó en Garbanza & Orosco, 2010).

Para una gestión estratégica en la educación, están formadas, articuladas y coherente debe sustentarse en un liderazgo pertinente, con altas posibilidades para lograr los objetivos organizacionales, que en el campo de la educación se caracterizan por su complejidad y variabilidad en sus modalidades y niveles, según las exigencias sociales (Garbanza & Orosco, 2010).

Para Garbanza y Orosco (2010), la gestión educativa puede entenderse como las acciones que se desarrolla por los gestores que tripulan un espacio organizacional. En síntesis, es capaz de ligar el conocimiento, ética, la acción y la eficacia en el proceso de mejorar continuamente en la práctica educativa, la exploración y agotar todos los recursos y la innovación permanente en todo el proceso sistemático.

Según Borrell y Chavarría (2001), un líder, es quien dirige, gestiona y ofrece las situaciones para que acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere contar con una serie de características como la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la energía, la tolerancia a la ambigüedad, la apertura a nuevas ideas, la habilidad analítica el sentido del humor, y una perspectiva práctica frente a la vida.

Contar con ciertas características y capacidad de liderazgo, nos permitirán clasificar el liderazgo. Además, la clave de una gestión estratégica en la educación sustentada en un acertado liderazgo será viable si se tiene claro que hoy día las organizaciones educativas deben manejarse dentro de una concepción.

a) Liderazgo pedagógico, proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del aula. (Borrell & Chavarría, 2001).

b) Liderazgo situacional, parte desde una misión que tiene el centro en función a las situaciones que pasa los diversos centros educativos y así asume una visión de innovadora (Borrell & Chavarría, 2001).

c) Liderazgo transformador, es incorporar al centro educativo, la gestión de calidad transformadora, enfocada en la cultura, con el objetivo de una mejora sostenida (Borrell & Chavarría).

d) Liderazgo innovador, se la evolución más favorable que se da en el proceso existente (Borrell & Chavarría, 2001). Se va a consolidar con las acciones de beneficios propio, con un crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta en la vida académica.

e) Liderazgo técnico, se concentra en las técnicas y habilidades principales para dirigir centro educativo con responsabilidad. (Borrell & Chavarría, 2001)

El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional-transmisionista y conductista, que mucho daño le ha hecho a la educación. (Borrell & Chavarría, 2001)

No importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora. (Borrell & Chavarría, 2001, p. 25)

Por otro lado, Gutiérrez (2004), afirma que la era del conocimiento que se está viviendo en las sociedades modernas, desafía constantemente sin precedentes históricos. Los acelerados avances en la tecnología y las

comunicaciones instantáneas que aceleraran los procesos de globalización y a su vez aproximan a las personas y los países como jamás se ha visto, esto causa un impacto constante en la educación.

Por otro lado, Orellana (2014), señala que surge interrogante tales como “¿Cómo vamos a educar a nuestros estudiantes para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante?” (p. 32), y dar una respuesta tiene un gran desafío y potencia la problemática, y a su vez la oportunidad inherente de que un proceso de cambio de manera creativo y reflexivo.

La educación afronta enormes desafíos constantemente en el mundo entero, por lo tanto, la educación adquiere una alta prioridad en el desarrollo de los países, organizaciones y la sociedad. “El imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones públicas, privadas y nuestras propias vidas” (Orellana, 2014, p. 32). A las nuevas situaciones que se enfrentan la mayoría de personas, se ha convertido en el principal protagonista, y actualmente el índice de cambio es más acelerado y mucho mayor en cantidad y calidad del mismo, es lo que hace diferente en las instituciones educativas, haciendo que enfrente los problemas que nunca se había visto anteriormente.

Para que, los cambios se den, es preciso disponer de directores competentes, con la capacidad de asumir el liderazgo en todo el proceso de gestión, siendo una tarea aplazada, para los líderes educativos (Orellana, 2014).

En el estudio de la UNESCO, los directores no cuentan con la mejor preparación para poder asumir el liderazgo, ni la facilidad de estimular a los docentes, ser organizados; es ineludible fortalecer de esta manera la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar evidentemente una cultura de las instituciones educativas. Además, “generar un clima propicio para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión

escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes” (Orellana, 2014, p. 33).

Es tan especial, el papel que juega el liderazgo en los directivos para conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y las metas planteadas en la institución y el sistema educativo que se requiere con urgencia. Por lo tanto, “la administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración” (Orellana, 2014, p. 33). En relación a esta problemática existen múltiples planteamientos y conclusiones tales como:

Respecto al Liderazgo Directivo, Alfonso (como se citó en Orellana, 2014) señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 33); otro punto significativo es, que no basta con reunir ciertos requerimientos para el cargo, ni tener una larga trayectoria de docente o directivo, “sino también una perspectiva de que trascienda los parámetros de la institución educativa.” (Orellana, 2014, p. 33).

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre sí y estas con la organización en su conjunto” (Orellana, 2014, p. 33).

El sistema educativo necesita con urgencia directores-líderes que consolide apropiadamente “los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizadores del cambio pedagógico, quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa” (Orellana, 2014, p. 33).

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos (como se citó en Zarate, 2011), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron

conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran *nudo* que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En la actualidad se da una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los estudiantes aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad” (Zarate, 2011).

El reto más arduo está en comprender y avivar el avance de un nuevo modelo en la conducción de la institución educativa, a través de la figura del director líder que representa una nueva actitud y valores dentro de las tareas que tiene que lidiar en la educación, adonde el futuro de la institución dependerá de la aptitud para formar apropiadamente a sus miembros de acuerdo al nuevo marco de la institución.

Para Calero (como se citó en Zarate, 2011), es enfático en señalar que, en tanto “el director (a) de la institución educativa tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus docentes” (p. 11). El líder tiene la autoridad, poder, e influencia. “El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También

señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo” (Zarate, 2011, p. 11)

Se tiene claro que los líderes, no solo va a motivar a los subordinados, sino también va a satisfacer sus propias necesidades y metas personales, realizándolos con los objetivos deseados de la organización. “El estilo de liderazgo, es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas” (Zarate, 2011, p. 11)

La nueva filosofía de dirección, que tiene el liderazgo es movilizar a todos los recursos de la organización, para potenciar el talento humano, en el esmero de mejorar la misión. El liderazgo va a incrementar la calidad del trabajo al intensificar “la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total” (Zarate, 2011, p. 11)

La educación básica, específicamente la primaria es esencial en la vida de todo ser humano, por ser la etapa de formación en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas en los educandos con el objetivo de brindarles las herramientas necesarias para su vida cotidiana, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida, por lo tanto la calidad de la misma se genera en el centro escolar involucrando al director, a los docentes y a la comunidad escolar integrada por los alumnos y los padres de familia.

Usualmente cuando se pensaba en las funciones de los directores de los centros educativos a nivel básico se les adjudicaba una función administrativa y no es sino hasta finales del siglo XX cuando se realzan las funciones técnico-pedagógicas que deben realizar, entre las que destacan las correspondientes a la supervisión y perfeccionamiento de la enseñanza en las aulas. Por tal motivo en todas las instituciones educativas en la actualidad los directores, desempeñan un papel fundamental, ya que son considerados como agentes de cambio; el liderazgo que establezcan y la toma de decisiones que realicen repercutirán en el ambiente escolar que prevalezca dentro del plantel educativo. Aunque en el proceso pedagógico intervienen muchos agentes, el director es quien desempeña un papel

decisivo con el liderazgo que ejerce, porque es el elemento clave para intensificarlo. Los directores juegan un papel dinámico para el beneficio constante de la escuela, buscando alcanzar las metas establecidas por lo que requieren: motivar a los docentes al logro de las metas establecidas, desarrollar estrategias para la actualización de los profesores, involucrar a los padres de familia en actividades escolares que favorezca el comportamiento adecuado de los alumnos, estimulando a su orientación educativa y estimular su buena actuación.

Algunas veces existe un uso indiscriminado de los términos directivo y líder, lo que no siempre es equivalente principalmente porque no todos los directivos son capaces de liderar un equipo, y porque no todos los líderes de equipo ocupan un cargo de responsabilidad directiva. El Líder atrae a otras personas o las dirige en determinadas actividades. De hecho, se puede observar que la acción del director es fundamental para estimular el trabajo docente ya que en las instituciones existe diversidad en la personalidad y en las actitudes de los profesores, lo que repercute en la relación que se establece entre el grupo de maestros, el director, los padres de familia y los estudiantes.

1.2 Planteamiento del problema

La finalidad que tiene la educación escolar, desde siempre es desarrollar las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo.

La gestión que realiza el director, es primordial, en las instituciones educativas por ser quienes están en contacto directo con los docentes y quienes van a determinar el éxito para cumplir las metas, objetivos y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la

búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, habilidades, conocimientos, destrezas para poder cumplir su gran labor en la institución educativa.

Las instituciones educativas tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además, evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El director (a) responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos.

Cuando se llega a presentar algún conflicto entre los docentes y los padres de familia los maestros han considerado que el directivo más apoya al padre de familia que a ellos mismos, provocando descontento. Otra situación que ocasiona inconformidad entre los profesores es la falta de negociación, para la toma de decisiones, entre el director y los maestros.

Algunos docentes piensan que en ocasiones las actitudes de sus directivos son inapropiadas, acusándolos de abuso de autoridad, además consideran que no cumplen con sus funciones de liderazgo de una manera adecuada. Asimismo, cuando no existe una buena relación entre los docentes el trabajo se realiza de manera aislada, de tal forma que se carece de la retroalimentación entre compañeros. Esta falta de compañerismo se refleja en la desorganización en eventos tales como festivales, kermeses y celebraciones diversas que se realizan a lo largo del año escolar.

El director es el responsable de fomentar equipos de trabajo entre los maestros, para confrontar puntos de vista y enriquecer estrategias de enseñanza. Por lo tanto, no se deja de reconocer que la labor que desempeña un director es muy difícil, ya que en su función recaen los buenos o malos resultados que se obtengan y siempre se le responsabiliza como el agente principal en el centro educativo.

Es evidente que los directores se enfrentan a problemas graves en su labor diaria y en la mayoría de los casos no se cuenta con la preparación suficiente para enfrentar este tipo de situaciones. Además de que a los directivos no se les brindan las herramientas necesarias para dirigir una institución y aunque existe un Manual para Directores, la mayoría de ellos lo desconoce y sus labores de dirección se basan en la intuición y los consejos de sus colegas lo que repercute en el desempeño de las funciones que realizan.

Con base a lo expuesto ha surgido el interés por estudiar las repercusiones que la conducta del director tiene en las funciones de los docentes de las instituciones educativas de EBR en el distrito San José – Lambayeque, conformada por seis instituciones educativas de EBR en cuyos planteles se ha observado que no se manifiesta un trabajo armónico entre el directivo y los docentes, algunas veces el trabajo no se efectúa de manera adecuada por la apatía de los docentes a realizar las actividades planteadas por el director o por el poco interés que se muestra además de que los profesores frente a grupo manifiestan que la carga administrativa es excesiva.

El trabajo de investigación se llevó acabo, con la debida importancia que tiene hoy en día el liderazgo directivo, ya que, las organizaciones y el sistema educativo necesitan que sean conducidos por personas capaces de liderar, y que les permitan poder afrontar los cambios y desafíos que se dan con los avances y la tecnología. En los centros educativos la figura del director y su papel de líder es esencial para lograr que la organización trabaje correctamente y alcance los objetivos establecidos por la institución y el sistema educativo.

El director tiene la facultar de influir, para los grandes retos que se plantea a nuestra educación logrando la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y el buen desempeño de los docentes que permitirá al alumno adquirir los aprendizajes esperados.

Es conocida la aguda crisis y problemática que atraviesa nuestro sistema educativo donde nuestra baja calidad educativa es un tema preocupante y un

desafío para los actores sociales, políticos que han venido ocupándose de la problemática, que a pesar de las reformas y las medidas tomadas no ha podido superarse el problema. Un factor para lograr mejorar la calidad educativa es el desempeño docente. Porque sin una buena labor docente no hay calidad educativa.

Es esencial abordar este tema, ya que, este estudio dará a conocer resultados que servirán a las instancias superiores para que tomen medidas correctivas.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo desarrollar la gestión educativa basado en el liderazgo directivo en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José –Lambayeque, 2016?

1.4 Preguntas de investigación

1) ¿Un Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo promoverá una eficiente Gestión Educativa en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016?

2) ¿Cuál es el nivel de gestión educativa en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016?

3) ¿El diseño de un modelo de gestión educativa basado en el Liderazgo Directivo repercutirá en la cultura organizacional de las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016?

4) ¿La validación del modelo de gestión educativa basado en el Liderazgo Directivo nos permitirá lograr los objetivos propuestos?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Proponer un Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el nivel de gestión educativa en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016.
- Diseñar modelo de gestión educativa basado en el Liderazgo Directivo para las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016.
- Validar el modelo de gestión educativa basado en el Liderazgo Directivo para en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque, 2016.

1.6 Importancia y alcances de la investigación

El trabajo investigación está orientada principalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país a través del desarrollo adecuado de los estilos de liderazgo, ya que, es un factor esencial para lograr los objetivos y metas educativas. Para ello, es importante el papel que juega el director (a) como líder en las instituciones educativas; teniendo un conveniente liderazgo, que se verá con cada miembro y componente de la institución educativa, haciendo cumplir las funciones que se esperan de cada uno ellos.

La presente investigación es importante porque:

El liderazgo directivo y la gestión educativa es un tema que ha despertado mucho interés, sin embargo, no se tienen estudios en el distrito San José – Lambayeque, por lo que es favorable investigar sobre este aspecto en el que influyen los cambios o situaciones políticas, económicas y sociales que se presentan en su contexto. Así que el estudiar el liderazgo que ejercen los directivos y las repercusiones en la gestión educativa y su cultura organizacional de su centro de trabajo permitirá detectar las deficiencias y plantear alternativas de mejoramiento ya que alcanzar el éxito en las metas educativas depende en gran medida del ambiente en que se desarrolle el proceso educativo. Asimismo, de acuerdo a la información obtenida, si fuera necesario, se propondrán acciones académicas como cursos o programas de actualización que ayuden a mejorar el desempeño de los directivos.

Además, habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa del distrito de San José - Lambayeque.

También permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo del director en distintos ámbitos (distritos, provincias) del país viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.

El estudio permitirá a los directivos, subdirectores, especialistas, consultores, que conozcan y que tenga a su disposición un trabajo de investigación que refleje la validez y confiabilidad en relación al estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y mejorar en la labor directiva.

1.7 Limitaciones de la investigación

La presente investigación presentó las siguientes limitaciones:

- Los Insuficientes estudios de investigaciones realizados en las universidades de Lambayeque respecto al estilo de liderazgo del director fueron una limitación que se superó con estudios realizados en otras universidades.
- Se tuvo limitaciones referidas al tiempo ya que la falta de facilidades en tiempo por las instituciones en donde se labora impidió realizar una investigación absolutamente eficiente; sin embargo, se brindó el máximo de los esfuerzos lo cual nos permitió superar esta limitante.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

En la ciudad de Lambayeque, se encontraron escasos trabajos en relación al estilo de liderazgo del director.

Beaza (2004) en su investigación sobre el “Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Santiago de Compostela” (p.1), Cuyo objetivo, fue “comparar el grado de efectividad del estilo de liderazgo utilizado, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad entre universidades iberoamericanas” (Beaza, 2004. p. 5). Es trabajo con la metodología de grupos Delphi, desarrollo de entrevistas semiestructuradas y aplicación de un inventario de liderazgo. Obtuvo como resultado que, al estudiar la realidad de las universidades chilenas en comparación a las universidades iberoamericanas, la efectividad del estilo de liderazgo dentro de los centros superiores en relación a la autoevaluación como mecanismo de aseguramiento de la calidad. Se concluye que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. Finalmente se recomienda implementar estrategias para la promoción de una comunidad de líderes en el campo gerencial del quehacer educativo.

Rincón (2005), en su estudio de investigación, “Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas” (p. 1), cuyo objetivo es “determinar la relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas” (Rincón, 2005. p.5), se trabajó con 6 colegios, teniendo diferentes muestras de docentes y estudiantes en cada institución educativa, siendo un total de 60 muestra de docentes y 650 estudiantes. Obtuvo como resultado que, existe un alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de

Pearson es una correlación positiva considerable). Concluye que, las instituciones educativas del Distrito de San José, predominan el estilo individualista lo cual se puede evidenciar, que, no habido innovaciones significativas en el estilo de dirección, y más bien se continúa con un estilo tradicional de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Mansilla (2007), en su estudio de investigación, “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción” (p. 1), cuyo objetivo fue “analizar el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución en estudio” (Mansilla, 2007, p. 20), se trabajó con una muestra de 3 directores del 2001 al 2005, 78 padres de familia, 11 profesores y 78 estudiantes. Obtuvo como resultado que, el director (D1), obtuvo un rango de calificación a su gestión de 30; en cambio la directora (D2), obtuvo un rango de calificación a su gestión de 29.29, y por último el director (D3), obtuvo un rango de calificación a su gestión de 59.21, estos resultados nos permiten concluir que la gestión del (D3) del 2005, logro influir con un alto grado de rendimiento en promedio de los estudiantes. Finalmente, se le recomienda que, para lograr la gestión eficaz de la institución, la dirección debe contar con docentes que trabajen en bases a un estilo democrático y el liderazgo estratégico que influya en elevar el rendimiento académico promedio por encima de 17.

Zarate (2011), en su trabajo de investigación “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” (p. 1), cuyo objetivo fue “Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima” (Zarate, 2011. p. 15). Obtuvo como resultados que, existe una alta relación; de 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo. Concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño del docente a nivel Primaria según los docentes, se muestra aceptable, ya que los resultados estadísticos arrojan un 27.13, considerado alto. Finalmente

se recomiendan que se comprometan a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa, por entes pueden intervenir el Ministerio de Educación o instituciones que apoyen a lograr los objetivos y metas a corto y largo plazo.

Finalmente, Reyes (2012), en su trabajo de investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” (p. 1), cuyo objetivo fue “determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009” (Reyes, 2012, p. 47). Obtuvo como resultados que la no correlación entre los aspectos estudiados. Concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc. Finalmente se recomiendan que se debe difundir con énfasis el liderazgo en la institución, con el propósito de mejorar la calidad de la institución.

2.2. Base teórica

2.2.1 Administración.

Chiavenato (2011), señala que, la administración es integrar y coordinar los recursos cooperativos, organizacionales, que se encuentra en algunos casos en conflicto, como personas, dinero, materiales, espacio, etc. Hacia los objetivos definidos de manera eficaz y eficiente como sea posible.

Por otra parte, la administración nos explica las funciones de la institución educativa, y nos hace prestar atención en la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un uso apropiado de los recursos que comprenden una organización educativa con enfoque financiero y de servicios (Pineda, 2015).

La importancia, que se le dan a las actividades administrativas, son todas las tareas que un ser humano organizado ejecuta, en cualquier faceta

de su vida, aunque hoy por hoy, se lleva de manera consciente que a través de los procesos de elaboración, preparación y construcción de nuevos conocimientos.

Robbins (1987) plantea que “cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas” (p. 5). Además, los bienes y servicios se producen en el tiempo y con la menor cantidad de recursos asignados y en la práctica es necesario implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos.

La administración, según Chiavenato (2000) es “la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que ejecuten en una organización” (p. 1).

2.2.2 Administración educativa.

La administración en una institución educativa, se distingue por las funciones que cumple, en las cuales tenemos: planificar, diseñar, e implementar un sistema eficaz y eficiente para logara la enseñanza y el aprendizaje en un entorno social en el que se comparte el servicio, para que responda a los requerimientos de los alumnos y la sociedad, en otras palabras, responder a los resultados del sistema (Pineda, 2015).

Para Martínez (2012), la administración, utiliza un conjunto de recursos que estén orientados a lograr metas, para llevar a cabos las tareas que se dan en la organización. Se puede aplicar a “cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo, cuándo, por qué, etc. (...) a provechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa” (p. 14).

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que éstas proveen más que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa. En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad. (Martínez, 2012. pp. 14 - 15).

2.2.3 Gestión Educativa.

La gestión educativa, abarca la capacidad de poder generar una correlación oportuna entre estrategia, sistemas, estructura, estilo de liderazgo y los objetivos principales de la organización considerada, así como la capacidad de articular todos los recursos que dispone de manera que se logre (Martínez, 2012).

La postura que existe en la administración educativa, es de tipo empresarial, en su mayoría el factor de la ganancia está en el sistema servicio, cómo se comercializa éste, llegado a perder el valor pedagógico y se pierde la trascendencia de la institución educativa, por esta determinante y los cambios que se presentan socialmente en una visión de empresa administrativa movilizándolo el valor del trabajo que se adquiere en la empresa educativa. Desde principios de este siglo, se ha visto cómo ha cambiado el concepto de gestión educativa, se ve más a la realidad y la misión que tiene la institución educativa en sí misma (Martínez, 2012).

Debido a diferentes factores, Martínez (2012), señala que la globalización, en todo el mundo y las comunicaciones se han transformado afectando a todos los países, y esta situación generaliza cada vez más nuestro pensar y actuar.

Otro factor es la *especialización*, hoy en día es la que permite el adelanto en áreas cada vez más específicas, pero implica que los especialistas de diferentes disciplinas tienen que comprometerse más a estructurarse en distintas áreas y niveles, por lo que el conocimiento

se hace cada vez más una herramienta indispensable en el avance de la ciencia y la tecnología. (Martínez, 2012, p. 16)

En nuestra sociedad, se puede ver cambios trascendentales, hoy vemos a una sociedad de conocimientos, esto implica que, entre mayor sea el dominio de la información, así es como la persona se prepara para encontrar una mejor calificación y que los cambios continúen (Martínez, 2012).

2.2.4 Modelos de Gestión.

Para Gutiérrez (2014), hoy vivimos en una sociedad occidental, tanto en el sector público y privado, la adopción de un modelo de gestión sirve como referencia y guía en los procesos de permanencia para mejorar la producción y los servicios que se ofrecen. Un modelo siempre, describe la realidad que se trata de comprender, analizar y en algún caso modificarlo.

Las organizaciones y la gestión de una empresa, hacer la referencia que permita establecer un enfoque, objetivo y una estructura para el diagnóstico organizacional, así se establece una las líneas para mejorar continuamente, las cuales deben situar en el esfuerzo de la organización. Por tanto, un referente estratégico está identificada a las áreas sobre todo en la manera de actuar y evaluar para obtener la excelencia dentro de la organización (Gutiérrez, 2014).

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (Gutiérrez, 2014, p. 18).

2.2.5 Aspectos generales: Educación y calidad educativa.

2.2.5.1. La calidad en la educación peruana.

Delgado (como se citó en Zarate, 2011), menciona que, son notorios los avances en términos de acceso de universalización del acceso, de la Política Nacional Educativa, “aún mantiene como su principal deficiencia estructural su baja calidad permanentemente contrastada y confirmada mediante evaluaciones realizadas tanto en el ámbito latinoamericano, como en el ámbito mundial” (p. 27). Es de interés conocer los resultados del sistema educativos que trascienden para consolidarse en una sociedad competente y competitiva, que superar la pobreza y a su vez generar mayor libertad en los individuos con igualdad de oportunidades.

Para Zarate (2011), la educación es un compromiso compartido entre el estado y la sociedad, no es menos cierto que la gestión del servicio educativo estatal está representada por la deficiencia del estado como proveedor y regulador.

El porcentaje del PBI, asignando a la educación peruana está por debajo de la media deseada latinoamericana e incluso del cumplimiento de pactos como El Acuerdo Nacional; esto se puede evidenciar en la asignación de los recursos, ya que no puede garantizar una mayor eficiencia o un incremento de la calidad educativa (Zarate, 2011).

En los años 90, según Zarate (2011):

Las deficientes gestiones estatales del servicio fue la promoción de la inversión privada en educación a partir de un nuevo marco normativo que reconocía la actividad educativa como una que podía conciliar el servicio educativo con la

actividad lucrativa, haciendo más transparente la gestión privada que ya se venía realizando en el país. (p. 27)

Como se sabe, entre los años 1994 y 1995, MINEDU, PNUD, GTZ, UNESCO y Banco Mundial, elaboraron el *Diagnóstico General de la Educación Peruana*, donde se señala que, a pesar de contar con una gran cobertura en matrículas en América Latina, pero no se ve reflejado en la educación, ya que, se encuentra en uno de los índices más bajo de calidad.

En resumidas cuentas, el diagnóstico que se plantea es que las disposiciones políticas de la reforma educativa durante este tiempo fue la inexistencia de un programa nacional educativo, por la poca inversión en el sector, la escasa e ineficiente infraestructura y materiales educativos, lo obsoleto de los currículos, la burocracia y la superposición de pautas y procedimientos (Zarate, 2011).

2.2.5.2 La calidad como propiedad emergente del sistema educativo.

Para Jaime, Romero, Rincón y Jaime (2008), puntualizan que, en el campo educativo, la calidad está relacionado grado de acercamiento a los fines previstos, también intervienen el proceso educativo para satisfacer la expectativa en el proceso educativo compensar las expectativas de la sociedad.

Recapitulando, la calidad es una propiedad que surge del sistema educativo; en otras palabras, es un conjunto de factores, que componen y que se relacionan entre ellos. “En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador del desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social económico y político” (Jaime et al., 2008, p. 35).

La calidad será el resultado social que determinen los “factores y las condiciones propicias. De manera general, se pueden definir dos grandes factores: los asociados al estudiante y los asociados al ambiente” (Jaime et al., 2008, p. 35).

Por su parte, Montenegro (como se citó en Zarate, 2011), señala que entre los factores asociados “al sujeto que aprende se encuentran sus condiciones fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación. Entre los factores asociados al ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social” (p. 29).

Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa. (Zarate, 2011, p. 29).

2.2.5.3 Aspectos concretos que caracterizan a una institución educativa.

Para Falieres y Antolin (2004), indica que la conceptualización de una institución educativa, podríamos determinar algunos aspectos concretos:

- “Su actividad se desarrolla en una porción de tiempo, en el que las personas se aíslan en distintos espacios de la escuela” (p. 80).
- “Hay un currículo que establece parámetros para dirigir la actividad educativa” (p. 80).

- “Las personas ocupan diferentes niveles jerárquicos, con roles y tareas específicas” (p. 80).
- “En las instituciones educativas se efectúan recortes de información, de tradiciones, de valores propios de las sociedades de nuestro tiempo, para transmitirlos” (p. 80).
- “El quehacer de cada institución educativa responde a características propias, por más que haya similitudes con otras instituciones semejantes” (p. 80).
- “Se postulan metas, requerimientos y exigencias” (p. 80).

La institución educativa, desde la perspectiva de Falières y Antolín (2004); señala que toda institución educativa está relacionada a aspectos que se encuentran en mayor medida. Estos “aspectos se pueden observar su existencia y cumplimientos a través de actividades diarias de la institución” (p. 80) educativa.

2.2.5.4 ¿Qué instituciones educativas se necesitan para el siglo XXI?

Mayor (como se citó en Tenutto y Klinoff, 2004), ex director de la UNESCO, señala que las necesidades que se dan en pleno siglo XXI en las escuelas:

Las Institución educativa necesitan: a) centraliza la forma de gestión escolar en el aprendizaje, b) desarrolla un sentido de pertenencia y construyan su identidad, c) esta abiertas para el aprendizaje y de todos, d) propicien fuertemente las culturas de trabajo cooperativo, e) formen tanto para el presente como para el futuro, pero reconociendo el pasado, f) rediseñen estrategias y metas para atender a la diversidad de poblaciones sociales, g) formen para

la democracia y el ejercicio de la ciudadanía, h) identificar problemas, plantearse procesos de mejoramiento y dar cuenta de los resultados que alcanzaron, l) equipos directivos y docentes preocupados por la calidad de los conocimientos y por las competencias de los niños y jóvenes, j) evalúan si lo que ellas enseñan es relevante para los estudiantes y para las necesidades del siglo XXI, según Tenutto y Klinoff (2004).

Por últimos las escuelas integrales, superen las barreras de las disciplinas científicas.

Reconociendo las ideas de Tenutto y Klinoff (2004), sobre el liderazgo del director que se necesita en la escuela en el siglo XXI, “es que evalué, retome y reforme a la circunstancia de los avances tecnológicos asimismo se requiere y exige respetar la cultura de los componentes de la institución educativa” (p. 33). Donde su gestión de director priorice el logro de aprendizajes realizando acciones operativas que cumpla el objetivo principal, se requiere que los integrantes de la institución educativa se identifiquen con sus objetivos, metas de dicha institución, para logara su pertenencia a la institución educativa.

Es necesario que las escuelas y los miembros puedan innovar y aprender, para que sea aprovechado por los estudiantes con nuevos conocimientos. Para lo cual, se requiere que las escuelas fomenten el trabajo cooperativo en todos sus miembros (Directivos, docentes, y estudiantes) (Tenutto & Klinoff, 2004). Además, en las instituciones educativas, se les deben saber planear y desarrollar soluciones a problemas que se les presente y a las necesidades que existen y ser responsables de las acciones y los resultados que alcancen en el momento a hacia el futuro.

Para Tenutto & Klinoff (2004), los directivos, “les corresponden asumir el compromiso con el mejoramiento de la calidad educativa de sus instituciones fomentando el conocimiento y las competencias de todos sus actores sean relevantes para el presente siglo XXI” (p. 34).

2.2.5.5 Liderazgo directivo.

2.2.5.5.1 Concepto de líder.

Ander (1997) señala que, “líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa” (p. 110).

“Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores” (Ander, 1997, p. 110).

Para algunos psicólogos sociales, el acontecimiento más resaltante de un líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada (Ander, 1997).

Desde el punto de vista de Ander (1997), señala que los psicólogos sociales; en referencia al concepto de líder, señala que se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa capacidad para estrechar de manera independiente la posición social, a la cual pretenden la persona, cargos o funciones que

desempeño, ya que un directivo no tendrá innato la capacidad de liderazgo. Además, en el campo de acción se debe atribuir la personalidad y habilidades que van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

Une (como se citó en Zarate, 2011) indica que el líder, es quien dirige por el indicador de la conducta social, “por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores” (p. 35).

Para Collao (1997), menciona que, el líder es un conductor, un guía, un jefe, y hasta un dirigente. “Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar” (p. 114).

Gallegos (2004) menciona que, “es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas” (p. 114).

2.2.5.5.2 Definición de liderazgo.

Según Zarate (2011), el liderazgo se la capacidad de que influye una persona en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter fortuito, conocimientos y habilidad que utiliza para ser productivo.

Para Hellriegel (2005) expresa que, “el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p. 418).

Ander (1997) considera que, “el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos” (p. 110). Se establece que existen distintas formas de liderazgo, según el escenario que se presenten, un individuo puede ser líder en un grupo y seguir a otro.

La noción de liderazgo desde el punto de vista de Ander (1997), nos dice que en donde actúa el líder, está en las funciones que “realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos” (p. 110). Se tiene en cuenta que no toda la persona va hacer líder en una organización.

Un ejemplo muy claro: Zarate (2011), “Una persona puede ser líder en su centro de trabajo, pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo” (p. 37).

Chiavenato (2009), señala que no es un concepto muy nuevos. Y que los primeros estudios se basa en los principales rasgos de personalidad del líder. “La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas” (p. 343).

Satisfacer las necesidades de un líder, es desarrollar sus conocimiento, habilidades y capacidades para poder ser un buen líder y ser consecuente con los objetivos planeados. En cambio, para el grupo el líder significa las necesidades que afrontan y logran los objetivos establecido por toda la “organización; porque el líder sabrá conducir las acciones oportunas para tal fin” (Chiavenato, 2009, p. 343).

Por su lado, Chiavenato (2009), nos dice que el liderazgo es considerado como un fenómeno social que se da exclusivamente en los grupos sociales y organizacionales

Para Zarate (2011), nos dice que definir liderazgo: “una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos” (p. 38).

Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Burns (como se citó en Guibovich, 2006), quien define que el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

Para Burns, el concepto de liderazgo, es el proceso, donde los discípulos son incitados por los líderes, en donde busca los objetivos, no solamente va a representar los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. (Guibovich, 2006).

Ralph y Stogdill (como se citó en Guibovich, 2006), señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 185).

Cassio (como se citó en Guibovich, 2006), quien señala al liderazgo: es la capacidad de poder influir en grupo pequeño o grande para lograr las metas. “La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización” (p. 185).

Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. (Guibovich, 2006).

Para Cueva (2006) menciona que el liderazgo, es la función de quien va a dirigir o conducir. “La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder” (p. 206).

Según Cueva (2006) asevera que, “el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo” (p. 206).

Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización. (Cueva, 2006. p. 206)

Pratt (2004), manifiesta que el liderazgo es el acto de dirigir y poder organizar los intereses y las actividades en grupo. Las personas, dentro de la organización cumplen los objetivos que son explícitos para los fines y métodos.

Goldman (como se citó en Certo, 2000), nos dice que el liderazgo, es el proceso que dirige la conducta para lograr los objetivos ya señalado. En este sentido, “dirigir, representa que los individuos actúen de una manera particular. Idealmente, la manera que se actué, debe ser coherente, con los factores de las políticas ya establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones” (p. p. 336). El trabajo de un líder, va hacer comprometido en dirigir a un grupo, siguiendo una dirección para alcanzar las metas o fines.

El rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy

importante y es el papel central de liderazgo. (Certo, 2000, p. 336).

Koontz y Weihrich (2001), nos define al liderazgo como la influencia. En otras palabras, es el arte que tiene una persona en influir en otra persona, con el fin de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos que puedan tener en común. Idealmente las personas pueden verse estimuladas por otras para desarrollar no solo con voluntad, sino con la confianza y pasión al trabajo. Cuando se habla de la pasión en una organización, se enfoca a la intensidad, por la ejecución de un proyecto que se esté realizando y se refleja en la confianza, experiencia y habilidad técnica para realizarlo, Un líder tiene que ayudar a su grupo a alcanzar las metas a través de la aplicación de sus capacidades mismas.

Siguiendo con Koontz y Weihrich (2001), quien nos define que el liderazgo es:

Un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. (p. 328)

Por su parte, Marti (2003) comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo.

Se pueden diferenciar en tres estilos de liderazgo; el autoritario, cuando el líder actúa de una forma vertical; el *Leissez-faire*, el que deja actuar a los miembros del grupo sin ningún tipo de extinción, y el democrático, se limita a la cohesión y armonizar las metas y ver lo que les conviene como grupo. (Marti (2003).

Para Marti (2003) manifiesta que, “el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo” (p. 238).

Por su lado, Collao (1997), manifiesta que el liderazgo, es poder reconocer las aptitudes, atributos y la personalidad, de un líder. Para lograr ser un líder, es necesario motivar a las personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte. (Collao, 1997, p. 114)

Según Robbins (1999), manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de un individuo en influir en un grupo para logara metas en común, este tipo de influencia podría darse en la proporción o rango de la gerencia de una organización.

Por otra parte, Valdivia (2003), nos dice que el liderazgo, es la acción de la persona para obtener un objetivo en común. Es preciso, lograr metas que hayan sido fijadas en común acuerdo, solo de esa manera podrá haber un interés en realizarla y estar motivados para trabajar juntos y conseguir lo ya propuesto.

El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo. (Valdivia, 2003, p.10)

Uno de los elementos esenciales para despertar adecuadamente el interés y estar motivados es conseguir los objetivos, de esta forma brindar un adecuado clima en las reuniones, con el propósito de planear metas que sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos los integrantes en función a su satisfacción y a sus expectativas. (Valdivia, 2003).

Farre y Lasheras (2002), menciona que: “el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión” (p. 125)

Garza (2000), comenta que el liderazgo es una habilidad que demanda toda organización:

La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización. (p. 103)

Drucker (como se citó en Fernández y Álvarez (2002), quien señala que la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

a) El líder, “es quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación” (Fernández & Álvarez, 2002. p. 237).

b) El líder, “no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto” (Fernández & Álvarez, 2002. p. 237). En una organización, al líder se le va a seguir por interés, o porque tiene una visión clara del futuro a donde los va a llevar, además tiene que tener la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización con éxito

c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, “los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores” (Fernández & Álvarez, 2002. p. 237).

d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus discípulos requieren conocer claramente los propósitos, aunque sea a través de los medios, relacionarse

personalmente con él, según Gardner, llama su historia, en otras palabras, los principios y valores que forman la visión del futuro suele revelar a través de un lenguaje claro y atrayente. “Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella” (Fernández & Álvarez, 2002. p. 237).

e) El liderazgo, “no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad” (Fernández & Álvarez, 2002. p. 237).

2.2.5.5.3 Definición de estilo de liderazgo.

Petets y Waterman (como se citó en Munch, 2002), señalan que el estilo de liderazgo, es una de las variables que logra la excelencia. Haciendo prevalente el estilo de liderazgo, en un equipo directivo de una organización, “lo que la calidad del motor es para el automóvil” (p. 225).

Para Munch (2002), quien menciona que el estilo de liderazgo describe una serie de comportamientos duraderos se verá en la forma que dirige y caracteriza al gerente. “La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia” (p. 228). Antes de continuar, es preciso señalar que los estilos de liderazgo presentan una serie de patrones comunes de comportamiento, sin embargo, el trabajo de los dirigentes puede cambiar de forma considerable de un escenario a otro.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes

para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo (Munch, 2002, p. 228).

Certo (2000), explica que el líder le concierne ser “cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto” (p. 228).

Lussier y Achua (2016), afirma que: el liderazgo es la combinación del comportamiento y las destrezas que tiene que reunir un líder al interactuar con sus seguidores. Ya que, este compuesto de rasgos y destrezas como elemento esencial en el comportamiento, y es algo que lo va a caracterizar como un líder.

Rojas (1997), destaca que a pesar que los cargos pueden ser similares en un grupo, siempre se va a diferenciar de otros, ya sea por la manera que el líder los dirige, lo cual es único en su género, y eso se verá reflejado en el estilo de la relación con los subordinados.

Siguiendo con Rojas (1997), indica que “la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización” (p. 104). Nos vamos a encontrar con diversos tipos de líder en la organización tenemos al autoritario, pusilánimes o laissez faire y el líder democrático.

Araque y Rivera (2005) señala que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, siempre habrá una diferencia de un grupo a otro, ya que es esencial la personalidad que tiene el líder para dirigirlos,

Es fundamental, según Araque y Rivera (2005), “la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización” (p. 201).

Likert (como se citó en Chiavenato, 2002), distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

- *Liderazgo centrado en la tarea.* - Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. En la administración científica de Taylor, es el que subdivide y fragmenta el trabajo en tareas componentes, seleccionar y adiestrar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas firmemente para obtener los niveles de producción estimados (Chiavenato, 2002).

Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. (Chiavenato, 2002, p. 318).

- *Liderazgo centrado en las personas.* – Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los

subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones (Chiavenato, 2002).

Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado (Chiavenato, 2002).

Likert, en sus investigaciones nos puede revelar que las personas presentan una baja eficiencia son porque su líder solo está orientado hacia las tareas. Ya que, las personas que trabajan con poca preocupación en el trabajo y hacia un superior.

A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción (Chiavenato, 2002, p. 318).

2.2.5.5.4 Teorías sobre liderazgo.

En las últimas décadas, el liderazgo es el tema más estudiado por diversos investigadores, Chiavenato (2006), Estas teorías sobre liderazgo se clasifican en tres grupos, las cuales tiene sus propios rasgos.

- **Teorías de rasgos de personalidad.** - Son las teorías más antiguas con relación al liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. (Chiavenato, 2006). En esta teoría, se verá rasgos concretos de la personalidad que se distingue de cada persona, es decir, va a permitir influir en el comportamiento de sus semejantes.

Chiavenato (2006), señala que esta teoría, que sustenta Carlyle, es el Gran hombre, explica el progreso del mundo, y la realización personal de algunos hombres que destacaron en la historia de la humanidad.

Rasgos característicos de la personalidad que definirán al líder: a) Rasgos físicos (energía, apariencia personal, estatura y peso), b) Rasgos intelectuales (adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima, c) Rasgos sociales (cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa), d) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa según Chiavenato (2006)

En resumen, Chiavenato (2006), el líder “debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes” (p. 106):

- 1) Las teorías de rasgos, se centra en “la importancia de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todo el rasgo tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros” (Chiavenato, 2006, p. 106).

2) Las teorías de rasgos, “olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?” (Chiavenato, 2006, p. 106).

3) Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. “En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica” (Chiavenato, 2006, p. 106).

4) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. “En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características” (Chiavenato, 2006, p. 106).

5) Desde este punto de vista simplista, “un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar” (Chiavenato, 2006, p. 106).

- **Teorías de estilos de liderazgo.** - estudiar el liderazgo en cuanto a los estilos de comportamiento del líder, frente a los subordinados (Chiavenato, 2006). Mientras este enfoque señala los que es líder, es enfoque de estilos de liderazgo, se centra en lo que hace un líder, y la manera en que lo ejerce liderazgo.

En conclusión, Chiavenato (2006), sostiene que los grupos sometidos al liderazgo autoritario producen mayor cantidad de trabajo; “bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior” (p. 106).

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. (Chiavenato, 2006, p. 106)

La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades

- Teorías situacionales de liderazgo. – estas teorías de rasgos de personalidad son limitadas y simplistas, Chiavenato (2006), señala que las teorías situacionales, se consolida en un contexto más amplio y divulga que no existe un único estilo o característica representativa de un líder valida en cualquier escenario

Chiavenato (2006). Señala que, “las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación” (p. 106). Este tipo de enfoque, tomo más consistencia, al tener encuentra la posición estratégica de un

líder que tiene en la comunidad, que de sus rasgos de personalidad.

Para Tannenbaum y Schmidt (como se citó en Zarate, 2011), quienes exponen, “un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados” (p. 52). Por lo tanto, el grado de autoridad estará relacionado con el comportamiento, y se verá la disponibilidad de los subordinados en la toma de decisiones dentro de un modelo de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

1) “Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe” (Zarate, 2011, p. 52).

2) “Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas” (Zarate, 2011, p. 53).

3) “El líder, puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente” (Zarate, 2011, p. 53).

2.2.5.5.5 Estilos de liderazgo.

Mediante la teoría clásica Collao (1997), se identifican tres estilos de liderazgo: a) Autocrático, b) Democrático, c) Liberal o permisivo.

a) Estilo autocrático del líder, Collao (1997); considera que, por orden sin una consulta previa, solo se pueda esperar el cumplimiento. Además, es “recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional” (p. 114). Este tipo de estilo, se coloca en relación vertical y superioridad con respecto a los componentes de un grupo. La relación, se basa en la desconfianza, miedo o pasividad.

Por otra parte, Chiavenato (2009), El líder pauta las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. Es decir, “decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo” (p. 349).

Collao (1997); sostiene que el ser humano va a emplear un estilo de liderazgo, autoritario y estará a la expectativa que sus seguidores, que seguirán sus instrucciones y le guarden respecto, pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Ya que fija sus objetivos y esperar que los demás los acepten sin juzgar los métodos que se dé para llevarlos a cabo.

Este estilo de liderazgo, no es el mejor para dirigir a un grupo de personas, pero se aplica en casos de crisis, ya que no hay tiempo para decidir un plan de acción; y será útil cuando existe un solo jefe, ya que será la única persona que tome las decisiones más adecuadas para el grupo que dirige, y cuando el grupo que dirige sean inexpertos en lo que se lleve a cabo (Collao, 1997).

b) Estilo democrático o participativo, Collao (1997); es el estilo más respetable en relación a la pedagógicas y administrativo. “La relación es democrática y el líder se sitúa

como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo” (p. 114). Esto va a permitir que los integrantes se expresen libremente.

Siguiendo Collao (1997) quien considera que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (p. 114). Trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y optimice la calidad, ya que este elemento, es la base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas.

Para Chiavenato (2009), “el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas” (p. 350)

El liderazgo democrático, para Collao (1997), está relacionado para alcanzar las metas a través del esfuerzo, la motivación, el compromiso y la confianza y el respeto.

c) Estilo liberal o permisivo, “utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas” (Collao, 1997. p. 114). Considera que las acciones juegan un gran papel, en los discípulos al poder darle información y darle el apoyo necesario al grupo.

Collao (1997), “es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio

líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión” (p. 114).

Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

Para Collao (1997), el objetivo de un líder, es promover con plena libertad en un grupo o con las decisiones individuales. Este estilo, hace que algunas personas, se basen en la interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. “El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo” (p. 114).

2.2.6 El liderazgo y la educación.

2.2.6.1 Dirección y liderazgo.

Calero (2005), expuso que las actitudes de un jefe tradicional limitan al desarrollo de la organización. La aplicación de técnicas de líder y el respeto del equipo de trabajo, aumentan la productividad y el clima laboral desarrollando asimismo a la organización a la que pertenece.

La manera óptima de ejecutar la dirección dentro de una organización es complementando características y cualidades de un buen liderazgo. En la actualidad para una correcta administración se requiere de un director líder con nueva ideología de trabajo que exprese nuevas actitudes para generar un clima organizacional óptimo (Calero, 2005).

Para la correcta administración es necesario un buen líder capaz de otorgar una dirección adecuada basada en la visión y misión de la organización requisito importante para ser un excelente administrador. El seguimiento es un requisito esencial en un buen líder, las personas guardan el deseo de seguir a alguien para lograr sus metas y objetivos percibiéndolo como un medio de liderazgo y motivación. Un buen líder no solo cumple con lo indicado anteriormente, además puede acentuarlos o disminuirlos utilizando el clima organizacional para que se establezcan (Calero, 2005).

Ser líder no solo es cumplir con un ejercicio de poder, sino además cumple con las necesidades de la organización y sus objetivos que son perseguidos estimulándose mutuamente entre los actores, a nivel emocional y moral. El aumento del compromiso y las aspiraciones éticas del líder y el dirigido, transforma ambas partes despertando la confianza para alcanzar los objetivos que ellos comparten (Calero, 2005).

He aquí una caracterización entre líder y jefe:

Tabla 1*Paralelo entre líder y director (jefe)*

JEFE	LÍDER
Su privilegio: el mando	Su privilegio: servir
Exige al grupo	Va delante del grupo, actúa
Inspira miedo	Inspira confianza
Busca al culpable del error, castiga	Corrige, comprende, ayuda, orienta
Asigna el trabajo	Trabaja con y como los demás
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora
Masifica, maneja a la gente	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores
Ofrece y obtiene compromiso aparente	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo
Maltrata, desconfía	Respeto al personal
Mantiene las decisiones	Delega
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él	Disponible, atento
Habla bien	Escucha y mira bien
Frío	Afectuoso, entusiasta
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente
Formal	Informal hasta donde sea posible
Guarda secretos, divide al grupo	Abierto, fortalece al grupo
Muchas veces se parcializa	Es imparcial
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga
Gobierna con principios legales	Gobierna con principios morales
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad
Peca de individualista	Es sociable
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad
Es autosuficiente	Estudia, se capacita

Fuente: Clasificación de un paralelo de líder y jefe por Munch 2002, Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas.

2.2.6.2 Elementos del liderazgo educativo.

Lussier y Achua (2002), expone que el liderazgo presenta cuatro elementos al ser considerado como un proceso:

Objetivo. Fin organizacional o individual a alcanzar. El líder institucional debe comprender la finalidad educativa con el fin de buscar la unidad.

Poder. Ser líder permite ejercer el poder, permitiendo la unión voluntaria de los agentes educativos a través de la aplicación de sus cualidades en coherencia con la integridad en acciones.

Estilo. Comportamiento y actitudes expresadas por el líder al ejercer su poder para lograr los objetivos con la integración de los actores educativos evitando los extremos.

Seguidores. La conexión, obediencia, el seguimiento y el estímulo del trabajo en equipo es la esencia del liderazgo. Un líder es correcto: “cuando hace lo que dice y dice lo que hace” (Lussier, 2002, p. 67).

Gallego (2004) expresa el liderazgo como un proceso que comprende cuatro elementos:

El primero elemento (objetivo). - las metas bien establecidas permiten que el equipo de trabajo y el líder de la institución puedan trabajar unidos.

El segundo elemento (poder). - potestad del líder para guiar al equipo de una institución y conducirlos al buen uso de sus destrezas, capacidades y conocimiento influyendo en la voluntad de las personas

El tercer elemento (estilo). - conducta del líder hacia su equipo en el ejercicio de su poder.

El cuarto elemento (los seguidores). - elemento esencial compuesto por el equipo que se movilizara, unirá y al que se lograra influir para el logro de los objetivos.

2.2.6.3 Cualidades del líder educacional.

Las cualidades que debe expresar un líder en una institución educativa:

a) Entendimiento completo y coincidencia del objetivo social que de esta impulsando, b) Reconocimiento de los problemas más resaltantes de la sociedad, c) Sello personal, d) Entendimiento pleno de su labor, e) Confianza, seguridad y autoridad, f) Ejemplo de su vida y ética profesional, g) Desempeño profesional específico, h) Experiencia al utilizar los resultados de manera creativa para la Dirección, i) Integridad e imparcialidades en la toma de decisiones y motivación al trabajo, j) Potencial para la correcta comunicación con el equipo de trabajo, k) perspectiva, l) Experiencia para confrontar de manera objetiva los cambios generados de análisis y valoraciones, m) Potencial para organizar, delegar, controlar y planificar las tareas esenciales, n) Iniciativa, ñ) Cultura general y o) Carisma para la dirección según Araque y Rivera (2005)

2.2.6.4 El liderazgo y el desarrollo de la organización.

Existen cuatro situaciones esenciales en el desarrollo de las instituciones.

Primera situación. – para dar paso a la innovación pedagógica hoy en día es necesario cumplir las exigencias de una nueva generación en este mundo competitivo siendo capaces de responder a la expectativa del cliente (Chiavenato, 2006).

Segunda situación. – la motivación como requisito esencial para el equipo de trabajo casi siempre requiere sacrificio y espíritu de superación que deben ser impulsador por el líder (Chiavenato, 2006).

Tercera situación. - para cuidar el clima organizacional asociado a la visión y misión de la institución es necesario un gestor capacitado que pueda responder a la demanda de los equipos de trabajo como herramienta fundamental para el éxito. (Chiavenato, 2006).

Cuarta situación. – para crear un camino dentro de la misión y visión de la organización la función de líder es fundamental para el despliegue coordinado de la energía del equipo y/o equipos de trabajo a través de la motivación y el despertar las convicciones que los motiven creando una cultura organizacional unida a las ideas de la empresa (Chiavenato, 2006).

Según Fernández y Álvarez (2002) el liderazgo es importante como fuente de crecimiento y desarrollo facilitando la innovación dinámica y adaptada al cambio.

El liderazgo proporciona la visión a la organización para que el grupo trabaje y realice su función conociendo que es lo que desea lograr en la organización. El liderazgo logra dar la energía a través de las convicciones personales del líder, quien es una persona que tiene habilidades que sabe motivar y despertar el interés en su organización (Zarate, 2011, p. 61).

2.2.7 El liderazgo y la calidad.

2.2.7.1 Liderazgo para la calidad.

Lepeley (2001), expone que el liderazgo es el eje principal del modelo de gestión es motor y corazón que mueve, libera y educa desde un punto de vista pedagógico.

Es esencial diferencial el liderazgo de la calidad donde los actores educativos son el principal eje del cambio, este principio incluye dos (02) partes complementarias:

El liderazgo interno. - creado por la estructura epistemológica de la organización abarcando valores y compromiso con todos los actores del proceso de planificación estratégica. Siendo uno de los más importantes cambios que genera una transformación de la cultura organizacional (Calero, 2006).

El liderazgo externo. - representa la responsabilidad del líder con la sociedad dentro de su realidad en el desarrollo de la misma contribuyendo a mejorar la calidad de vida global (Calero, 2006).

Un líder de la calidad se centra en la sociedad pensando en el bienestar común la confianza y el apoyo a la creación de ideas innovadoras, valorando la competencia y el poder de decisión; dentro de un buen clima laboral (Calero, 2006).

2.2.7.2 De la organización jerárquica a la organización matricial.

Lepeley (2001), expone que el estilo de liderazgo una característica particular que impulsara la formación y crecimiento de las organizaciones.

La estructura piramidal fue una característica fundamental de las organizaciones iniciales de propósito gubernamental o de procesos productivos. La idea se centraba en un director que era asistido por un grupo de persona de un orden inferior y la comunicación de la toma de decisiones se va dirigiendo en orden nivel por nivel hacia debajo de la pirámide. Esta forma de organización se expandió y aun es usada por algunas instituciones, con las nuevas reformas estamos en una era que avanza a nuevas formas de organización. En la actualidad las empresas presentan una nueva forma de estructura llamada matricial o plana ajustada a la realidad de las organizaciones para una toma de decisiones más rápida y adecuada de comunicación efectiva (Alfonso, 2002).

El trabajo en equipo y la responsabilidad sobre el desempeño es un trabajo coordinado y complementario en una estructura matricial donde una persona dirige los resultados generales. La estructura anteriormente mencionada es la aplicada en la gestión de la calidad donde existen divisiones de apoyo que funcionan independientemente con líderes que supervisan la correcta realización de los procesos de la gestión institucional (Alfonso, 2002).

2.2.8 Dirección y calidad educativa.

2.2.8.1 Director y calidad educativa.

Calero (1998), decidir adecuadamente para mejorar la educación es el principal trabajo del director, para llegar a la excelencia educativa. Aun cumpliendo con una correcta toma de decisiones existen otros factores como profesores de buenas condiciones pedagógicas y efectivos en su aporte laboral, manteniendo políticas claras dentro de la institución educativa, respetando los valores internos en su aplicación administrativa y contable. Los hechos visibles a causa de decisiones reales. Las decisiones del director permiten que los objetivos se puedan concretar porque facilita la tarea del docente avalando el buen funcionamiento de la institución educativa en su contexto sociocultural

Calero (2006), expone que el director presenta las siguientes funciones:

- Es responsable de crear condiciones favorables en la institución educativa en la ejecución de sus obligaciones pedagógicas.
- Es responsable del correcto funcionamiento administrativo de las instituciones educativas.
- La negociación con su entorno social para asegurar los intereses comunes y el de la institución que representa para seguir mejorando.

Estas funciones precisan mejor el trabajo del director en una Institución educativa: En sus cuatro dimensiones de GESTIÓN EDUCATIVA

- **Gestión pedagógica.** - La toma de decisiones en la gestión pedagógica debe facilitar la tarea docente con el desarrollo de la satisfacción profesional de su personal a cargo. La comprensión del fenómeno educativo que hace visible variables y factores negativos es necesario y esencial en el director para decidir de manera factible en el aspecto pedagógico (Calero, 2006).

- **Gestión administrativa.** - Dentro de la gestión administrativa, el director toma decisiones que permitirán llevar a la institución a un futuro sostenible adecuando a su contexto normas y políticas con la comprensión requerida sobre el centro educativo como proyecto social (Calero, 2006).

Para Calero (2006), la correcta toma de decisiones se requiere la comprensión del centro educativo como fuente de valores, símbolos y nuevos lenguajes que aseguran un futuro en nuestra sociedad de saberes legítimos y decisiones éticas en los actuales alumnos y futuros entes de nuestra realidad social. Asimismo, la enseñanza que se brinda no es solo lo impartido en clase sino la correcta administración de los espacios educativos, y valores que se imparten siendo el director el eje principal de la praxis educativa

- **Gestión institucional.** - El centro de la toma de decisiones en la institución se rige en el director buscando la conexión entre la institución y la comunidad social. Las decisiones tomadas dentro de la gestión institucional necesitan un director que abarque grandes conocimientos de su contexto social, teniendo conocimiento de las expectativas y limitaciones tanto de su institución como de los grupos sociales con los que se relaciona. Las decisiones tomadas deben responder a que la institución se ajuste a las necesidades de la sociedad donde se ubica (Calero, 2006).

- **Gestión comunitaria.** - Por dimensión comunitaria se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

2.2.8.2 Características del líder.

Las cualidades básicas que un líder debe poseer para ejercer correctamente su liderazgo en una empresa serán mencionadas a continuación:

Como cualidades básicas señalamos:

Visionario: El líder tiene que surgir con una visión de la organización a largo plazo, se adelanta a problemas y contextos detectando la oportunidad de desarrollo antes que otros. Liderazgo y mercadeo (2006), “El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante” (p. 14).

Persona de acción: el líder lucha esforzadamente por la realización de los objetivos, sin darse por vencido, es persistente cuando tiene una visión común e insiste en la fabricación del éxito. “El

líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 14).

Brillante: la relevancia del líder sobre el resto de su equipo se presenta en su carisma colaborativo y su espíritu competitivo demostrando que sus planes son claros y precisos (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Coraje: el líder supera las dificultades con valor, propone metas difíciles, pero demuestra que no son imposibles, salvando los obstáculos dando a conocer a los demás que es posible, sin llegar al desaliento, tiene la convicción de luchar por sus metas y objetivos, aunque se presenten obstáculos en su camino. “El líder defiende con determinación sus convicciones” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 14).

Contagia entusiasmo: la motivación y el entusiasmo en el equipo es la prioridad del líder logrando demostrar que sus metas y objetivos son positivos, tanto para la organización como para quienes lo siguen. Da esperanza de un futuro por el que vale luchar, el líder contagia su entusiasmo para conseguir compartir sus metas y objetivos. “Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo)” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 14).

Gran comunicador: la forma y destreza para comunicar su visión y dar a conocer sus metas y objetivos de manera sugerente, es esencial en un líder dentro de la organización (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Convincente: el líder obtiene el apoyo de la organización siendo persuasivo al presentar sus argumentos (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Gran negociador: dentro de los actores de la organización como entre los usuarios y accionistas el líder debe ser un excelente negociador para lograr sus metas y concretar sus objetivos. “El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 15).

Capacidad de mando: el líder usa su autoridad cuando amerita el contexto de su realidad dentro de la organización sin abusar del orden y mando encontrando el equilibrio entre el clima laboral y la motivación sin dudar sobre sus paradigmas (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Exigente: el líder exige a su equipo de trabajo, pero aún más a sí mismo, en el conjunto de batallas para lograr sus objetivos solo alcanzará la excelencia si llega a un alto nivel de exigencia. “Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 15).

Carismático: el carisma una virtud y cualidad que seduce y tiene un fuerte poder de atracción que permite ganarse la confianza del equipo de trabajo es esencial para ser un líder completo. Aun así “para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 15).

Honestidad: valor ético que le permite a un líder permanecer a lo largo del tiempo siendo más que una simple imagen a seguir (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Cumplidor: un líder tiene que cumplir con su palabra como característica fundamental que refuerza la confianza en él (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Coherente: para el líder la palabra es la consecuencia de sus actos. “Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante” (Liderazgo y mercadeo, 2006, p. 15).

2.3. Marco conceptual

Gestión: Es “un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX” (MINEDU, 2011)

Gestión educativa: “La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina” (MINEDU, 2011).

Administración: es la “acción de gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan” (Real Academia Española [RAE], 2014).

Liderazgo: “es la cúpula que proporciona un nuevo conjunto de valores que puede ser capaz de responder a una crisis” (Chiavenato, 2009).

Liderazgo técnico: “el director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima” (Flores, 2014).

Liderazgo humano. - “el director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro” (Flores, 2014).

Liderazgo educativo. - “las acciones del Director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica” (Flores, 2014).

Liderazgo simbólico. - “El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamiento. Determina lo que es importante, además hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos” (Flores, 2014).

Liderazgo cultural. - “El director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única” (Flores, 2014).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, pre experimental, siendo el interés principal del investigador la obtención de una eficiente **GESTIÓN EDUCATIVA** basada en el **LIDERAZGO DIRECTIVO**.

En lo que corresponde a lo cualitativo, se realizó una encuesta a los directores de las instituciones educativas de EBR focalizada en el trabajo que realizan los docentes y sus decisiones –como director- en función de la labor de los docentes. Para ello se elaboró una guía de los aspectos bajo estudio en donde se tocaban las mismas variables investigadas a través del cuestionario aplicado (Rodríguez, Gil, & García, 1999).

3.1.1 Diseño de la investigación.

Es de un diseño descriptivo porque la investigación pretende especificar: características, propiedades, y rasgos importantes del fenómeno analizado en la realidad usando la recolección de datos como medio para probar la hipótesis (Hernández, Fernández & Batista, 2014).

3.2 Población y muestra

Población. - en el presente estudio la población fue conformada por la totalidad de directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San José, Lambayeque 2016.

Muestra. - La muestra está integrada por (directores y profesores) de las instituciones de EBR en el distrito San José – Lambayeque, que laboran en las instituciones educativas de EBR del distrito San José – Lambayeque 2016.

Tabla 2

Zonificación de las Instituciones Educativas

N°	Institución Educativa	Zona de Ubicación
1	I.E. 10908	Bodegones
2	I.E. 11236	San Carlos
3	I.E. 11191	El Carrizo
4	I.E. 11130	Yéncala León
5	I.E. 11222	Paredones
6	I.E. 10222	San José

Nota: El trabajo de campo se ha realizado durante el año 2016.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método, en relación a los objetivos propuestos, fue el inductivo – deductivo y obedeció al enfoque mixto.

La aplicación del método fue a través de la observación, la encuesta y/o entrevista al personal directivo de las I.E. de EBR del distrito de San José – Lambayeque. Para nuestra investigación se utilizó la técnica de la encuesta para lo cual se elaboró un cuestionario teniéndose como base cuatro dimensiones De Gestión Educativa que son nuestros términos claves: Gestión Pedagógica, Gestión Institucional, Gestión Administrativa, Gestión Comunitaria.

3.4 Tratamiento estadístico

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

Plan de tabulación: se realizó al organizar y clasificar los datos obtenidos a través de la encuesta.

Cuadros estadísticos y tablas: elemento esencial que permite la comprensión de la visualización de resultados de los datos analizados a partir de procesamiento estadístico.

Aplicación de porcentaje: esencial para conocer la frecuencia de alguna realidad estudiada

3.5 Presentación de la hipótesis

La presente investigación propone conocer; ¿Modelo de gestión educativa basado en el liderazgo directivo para las instituciones educativas de educación básica regular del distrito de San José - región Lambayeque?

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se considera que la pesquisa permite comprobar que, si se aplica un Modelo de Gestión Educativa en las Instituciones de Educación Básica Regular del Distrito de San José en la Región Lambayeque, se logrará una formación profesional competente y de liderazgo. El presente estudio pretende establecer nuevos paradigmas para futuras investigaciones orientadas a la mejora de la calidad en Gestión educativa de la región.

4.1 Análisis univariante de los resultados

El análisis de los resultados del Modelo de Gestión Educativa en las Instituciones de Educación Básica Regular del Distrito de San José en la Región Lambayeque, tiene como finalidad dar a conocer de manera explícita, haciendo uso de la estadística los alcances que en la investigación científica se ha logrado, de tal manera que la demostración secuencial en la aplicación de los instrumentos previamente confiabilizados y validados por los especialistas, han sido aplicados siguiendo el orden del diseño del estudio investigado.

4.1.1 Resultados y alcance de la validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia.

Tabla 1

Validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia

	Cronbach	Pertinencia	Relevancia
Pre test	0.83	0.83	0.83
Post test	0.81		

Fuente: encuesta aplicada.

En la Tabla 3 se observa los resultados de la opinión de los expertos, donde se ha generado un coeficiente Alfa de Cron Bach de 0.83 en los instrumentos de la

primera observación (pre test) y 0.81 en los instrumentos de la segunda observación (post test), llegando a demostrar que sus respuestas se encuentran correlacionadas de forma muy confiable.

4.1.2 Resultados y alcance de la encuesta pre test: estadística descriptiva.

Tabla 2

Pre test: estadística descriptiva por ítem. Sobre dimensiones de Gestión Educativa

	Gestión Pedagógica				Gestión Institucional				Gestión Administrativa				Gestión comunitaria			
Desv. Estandar	1.39	0.83	0.83	0.91	0.66	0.69	0.73	0.72	0.91	1.00	0.82	0.61	1.15	0.88	0.68	1.43
Media	3.65	3.05	2.55	0.33	2.70	2.55	3.00	2.75	2.25	3.05	3.40	3.50	3.05	3.60	3.60	2.95
Coef. Variación	0.38	0.27	0.32	0.33	0.24	0.27	0.24	0.26	0.40	0.33	0.24	0.17	0.38	0.25	0.19	0.49
%	15.80				13.80				15.25				16.50			

Fuente: elaboración de la autora.

En la Tabla 4 podemos observar la comparación de las variaciones del pre test, donde: Gestión pedagógica 15.00%, Gestión Institucional 13.80%, Gestión Administrativa 15.25% y Gestión Comunitaria 16.50%; asimismo logramos concluir que existe una necesidad del 39%, la que será optimizada en la aplicación del Modelo de Gestión Educativa para las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Tabla 3

Promedio de los resultados y alcance de la encuesta pre test: estadística descriptiva por dimensión en Gestión Educativa

Dimensiones	Desv. Esta.	Media	Coef. Variac.
Gestión Pedagógica	0,99	2,40	0,33
Gestión Institucional	0,70	2,75	0,25
Gestión Administrativa	0,84	3,05	0,30
Gestión Comunitaria	0,04	3,30	0,33

Fuente: *elaborado por el autor.*

La Tabla 5 presenta los datos en cada una las dimensiones la media es: gestión pedagógica 2.40, gestión institucional 2.75, gestión administrativa 3.05 y gestión comunitaria 3.30; asimismo se concluye que la variable de la encuesta pre test se encentra en un nivel bajo.

Tabla 4

Post test: estadística descriptiva por ítem sobre dimensiones de gestión Educativa.

	Gestión pedagógica				Gestión institucional.				Gestión administrativa				Gestión comunitaria			
Desv. Estandar	0.76	0.97	1.02	0.69	0.75	0.95	0.45	0.55	0.85	0.47	0.79	0.41	0.79	0.55	0.44	0.50
Media	4.05	3.90	3.90	3.95	3.85	3.80	4.10	3.75	4.10	4.30	4.10	4.20	4.00	4.25	4.25	4.40
Coef. Variación	0.19	0.25	0.26	0.17	0.19	0.25	0.11	0.15	0.21	0.11	0.19	0.10	0.20	0.13	0.10	0.11
	19.80				19.40				20.88				21.13			

Fuente: *elaborada por la autora.*

La Tabla 6 podemos observar que, en el pos test, los resultados obtenidos a nivel de dimensión fueron: gestión pedagógica 19.80%, gestión institucional 14.40%, gestión administrativa 20.88% y gestión comunitaria 21.13%; podemos deducir que con la aplicación del Modelo de Gestión Educativa para las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque la brecha se ha reducido en un 19%.

Tabla 5

Resultados de la encuesta post test: estadística descriptiva por dimensión en Gestión Educativa.

Dimensiones	Desv. Esta.	Media	Coef. Variac.
Gestión Pedagógica	0.86	3.16	0.22
Gestión Institucional	0.68	3.88	0.18
Gestión Administrativa	0.63	4.18	0.15
Gestión comunitaria	0.57	4.23	0.14

Fuente: *elaborada por la autora.*

La Tabla 7 podemos observar que, en el pos test, los resultados obtenidos a nivel de dimensión fueron: Gestión pedagógica 3.16, gestión institucional 3.88, gestión administrativa 4.18 y gestión comunitaria 4.23; asimismo se concluye que la variable de la encuesta post test se encuentra en un nivel alto.

4.1.3 Resultado y alcance del diferencial semántico de los datos agrupados: brechas entre el estado real y el estado deseado en las dimensiones de Gestión comunitaria.

Tabla 6

Distribución de frecuencias absolutas en escala Likert. Pre-test.

	Gestión pedagógica				Gestión institucional.				Gestión administrativa				Gestión comunitaria			
Criterio / Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Total desacuerdo	2	0	3	1	1	1	0	0	5	2	1	0	3	1	0	5
Desacuerdo	3	6	4	7	5	8	5	8	6	3	0	1	2	0	0	2
Indiferente	2	7	12	9	13	10	10	9	8	7	10	8	7	7	10	5
Acuerdo	6	7	1	2	1	1	5	3	1	8	8	11	7	10	8	5
Total acuerdo	7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	3
Total encuestados	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: *encuesta aplicada a directores y docentes de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.*

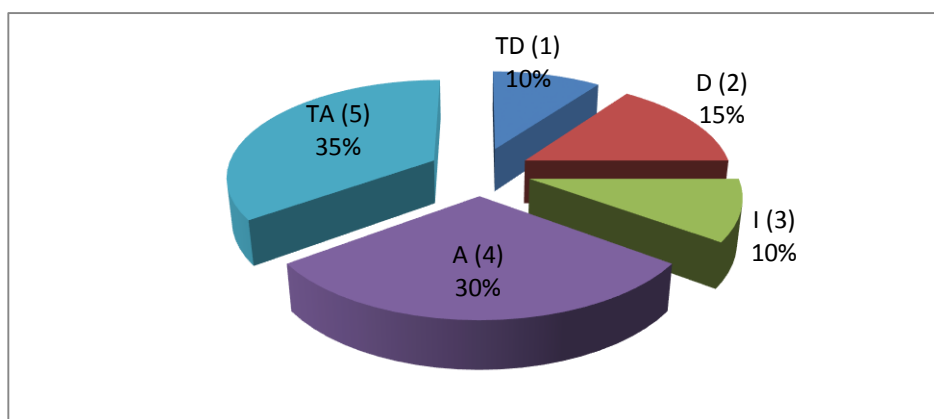
4.1.3.1 Gestión pedagógica.

2 directores y docentes manifiestan estar en total desacuerdo (10%), 3 manifiestan estar en desacuerdo expresan (15%), sobre la capacidad de articular procesos influye en la gestión pedagógica; pero 2 manifiestan estar indiferente (10%), 6 expresan estar en acuerdo (30%) y 7 manifiestan estar en total acuerdo (35%)

Entre directores y docentes 6 manifiestan estar en total desacuerdo (30%), 7 expresan su indiferencia (35%) sobre la capacidad de realizar gestión institucional; pero 7 expresan estar en acuerdo (35%).

3 directores y docentes manifiestan estar en total desacuerdo (15%), 4 expresan su desacuerdo (20%); pero 12 expresan estar indiferentes (60%), y 1 manifiesta estar de acuerdo (5%).

1 director y docente manifiestan estar en total desacuerdo (5%), 7 expresan su desacuerdo (35%) 9 manifiesta estar indiferentes (45%) sobre la capacidad de liderazgo en la institución educativa permite en los agentes educativos asumir las consecuencias de sus acciones; ninguno, pero 2 expresan estar de acuerdo (10%) pero 1 manifiestan estar en total acuerdo (10%).



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Dimensión gestión pedagógica

Descripción de la dimensión de GESTIÓN PEDAGÓGICA el 10% manifiesta total desacuerdo (TD), el 15% en desacuerdo (D), el 10% expresa su indiferencia (I) sobre gestión pedagógica en la región Lambayeque. Pero el 30% está de acuerdo (A) y el 35% expresa su total acuerdo (TA).

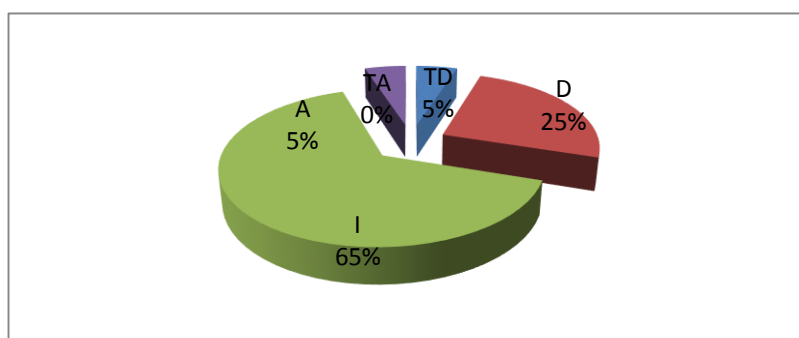
4.1.3.2 Gestión institucional.

1 Director y docente manifiestan estar en total desacuerdo (5%), 5 expresa su desacuerdo (25%); pero 13 expresan estar indiferente (65%) pero 1 manifiestan acuerdo (10%).

1 Director y docente manifiestan estar en total desacuerdo (5%), 8 expresa estar en desacuerdo (40%) sobre la gestión institucional influye en la capacidad de liderazgo para la gestión educativa y lograr objetivos educacionales; pero 10 manifiestan estar indiferentes (50%) y 1 manifiesta estar de acuerdo (5%).

5 Directores y docentes manifiestan estar en desacuerdo (25%), 10 expresa su indiferencia (50%); pero 5 manifiestan estar de acuerdo (25%).

8 Directores y docentes manifiestan estar en desacuerdo (40%), 9 expresa su indiferencia (45%) pero 3 manifiestan estar de acuerdo (15)



. Fuente: elaboración propia

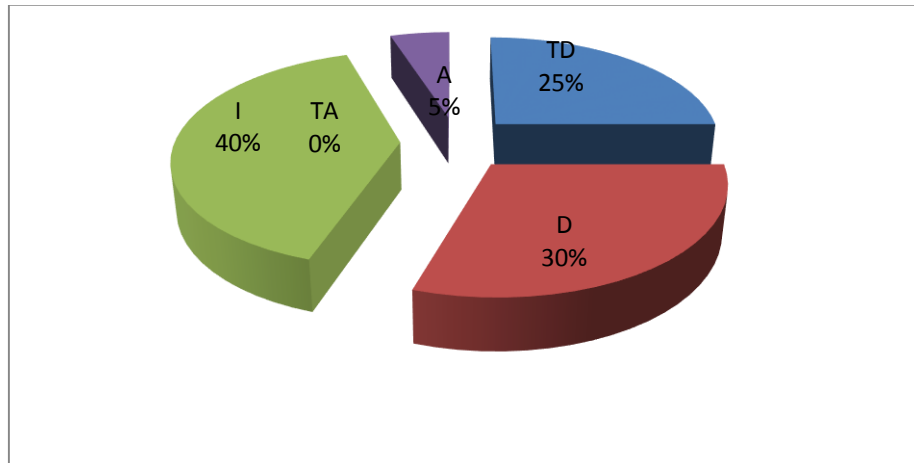
Figura 2. Dimensión gestión institucional

Descripción de la dimensión de GESTIÓN INSTITUCIONAL el 05% manifiesta total desacuerdo (TD), el 25% en desacuerdo (D), el 65% expresa su indiferencia (I) sobre gestión institucional en la región Lambayeque. Pero el 05% está de acuerdo (A) y el 00% expresa su total acuerdo (TA).

4.1.3.3 Gestión administrativa.

1 Director y docente manifiestan estar en total desacuerdo (5%), 10 expresa su indiferencia (50%) sobre la gestión administrativa y su aplicación en la gestión educativa basada en el liderazgo directivo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje; 8 manifiestan estar de acuerdo (40%) pero 1 está totalmente de acuerdo (5%).

1 Director y docente manifiestan estar en desacuerdo (5%), 8 expresa su indiferencia (40%); pero 11 está de acuerdo (55%).



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Dimensión gestión administrativa

Descripción de la dimensión GESTIÓN ADMINISTRATIVA el 25% manifiesta total desacuerdo (TD), el 30% en desacuerdo (D), el 40% expresa su indiferencia (I) sobre gestión administrativa en la región Lambayeque, pero el 05% está de acuerdo (A) y el 00% expresa su total acuerdo (TA).

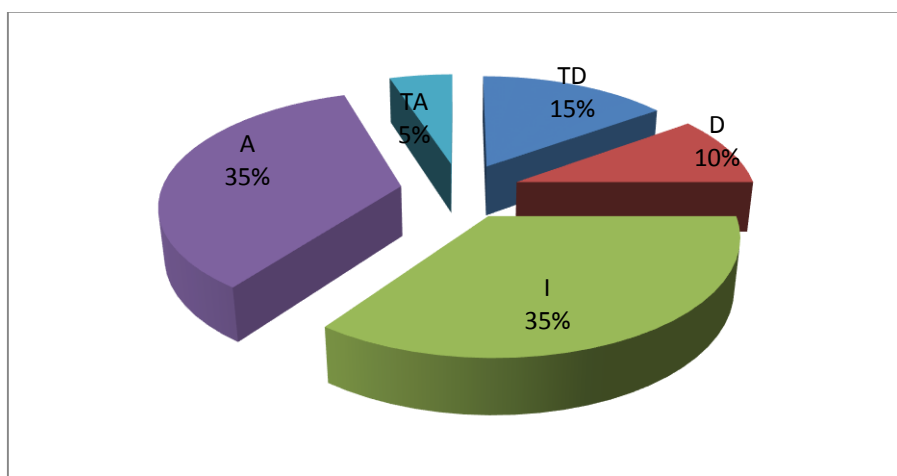
4.1.3.4 Gestión comunitaria.

3 Directores y docentes manifiestan estar en total desacuerdo (15%), 2 expresa su desacuerdo (10%) sobre la aplicación de la gestión comunitaria que permita mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje en las instituciones educativas; 7 manifiestan su indiferencia (35%), pero 7 está de acuerdo (35%);pero 1 está totalmente de acuerdo (5%)

1 Director y docente manifiestan estar en totalmente en desacuerdo (5%), 7 expresa su indiferencia (35%); 10 está de acuerdo (50%); pero 2 manifiestan estar totalmente de acuerdo (10%).

10 Directores y docentes manifiestan estar indiferente (50%), 8 expresa estar de acuerdo (40%); pero 2 manifiestan estar totalmente de acuerdo (10%).

5 Directores y docentes manifiestan estar totalmente en desacuerdo (25%), 2 expresa su desacuerdo (10%); pero 5 manifiesta indiferente (25%) pero 5 en total acuerdo (25%).y 3 manifiesta su total acuerdo (15%).



Fuente: *elaboración propia*

Figura 4. Dimensión Gestión comunitaria.

Descripción de la dimensión gestión comunitaria el 15% manifiesta total desacuerdo (TD), el 10% en desacuerdo (D), el 35% expresa su indiferencia (I) sobre gestión comunitaria en la región Lambayeque. Pero el 35% está de acuerdo (A) y el 05% expresa su total acuerdo (TA).

La Tabla indica que existe una brecha: gestión pedagógica 64%, gestión institucional 95%, gestión administrativa 30% y gestión comunitaria 20%; lo que significa una necesidad muy alta y que se mejorará con la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa para las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque en relación con la teoría es decir el 100%.

4.2. Análisis bivalente de los resultados.

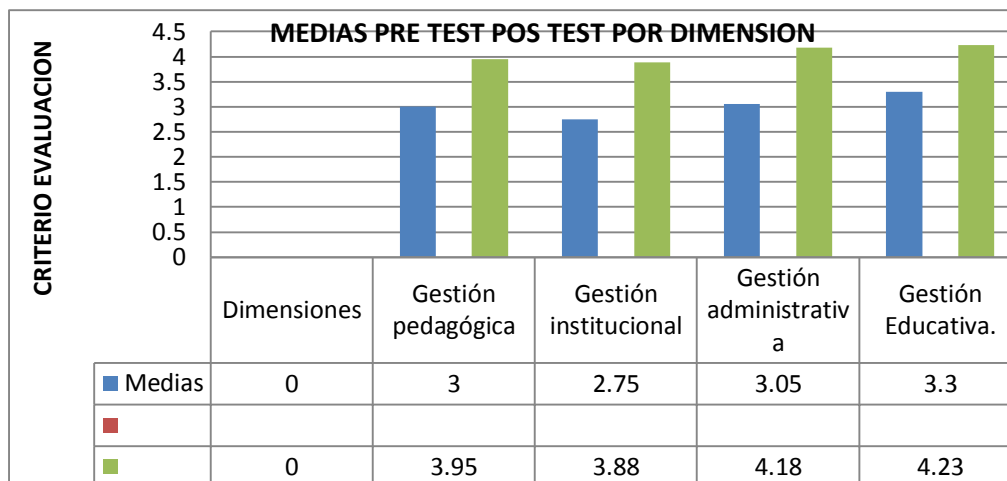
4.2.1 Cruce de información pre test y post test como prueba de hipótesis de hipótesis de la diferencia de medias de dos poblaciones con observación pareadas.

Tabla 7

Comparación de medio pre - post test por dimensión.

Fuente: elaborada por la autora.

Dimensiones	Medias	
	Pre test	Post test
Gestión Pedagógica	3,00	3,95
Gestión Institucional	3,75	3,88
Gestión Administrativa	3,05	4,18
Gestión comunitaria	3,30	4,23



Fuente: *elaboración propia*

Figura 5. Comparación de medio pre - post test por dimensión.

En la Tabla 7 y Figura 5 se observa la comparación de medias en el pre y post test, los resultados de las dimensiones: gestión pedagógica entre 3.000 a 3.95; gestión institucional entre 2.75 a 3.88; gestión administrativa entre 3.05 a 4.18 y gestión comunitaria entre 3.30 a 4.23 permitiendo concluir que las dimensiones de la gestión educativa han incrementado sus correspondientes coeficientes.

La contrastación de la hipótesis se realizó con una significancia del 0.05.

Ho: El liderazgo directivo no promueve aprendizajes de calidad en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque.

Ha: El liderazgo directivo promueve aprendizajes de calidad en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque.

Hipótesis:

Ho: $u_D = 0$

Ha: $u_D > 0$

b) Estadística y región crítica de la prueba					
T= PromDesv , t(n-1)			T= 1.03125 , t 19		
ErrorTípico			0.1076		
Nivel de significación ALFA = 0.05; en la Tabla "t" (1-ALFA) es igual a 0.95					
El "valor critico-t (una cola)" se ubica en la Tabla "t"; en la intersección t(0.95)(n-1)=					1.7291
La región crítica de la prueba Ho es:			RC = {T > 1.729132812 }		[Ho pertenece a RC]
c) Decisión					
El "Estadístico-t" calculado de la muestra es:			9.581064955		
Si "Estadístico-t" es mayor que "Valor crítico -t (una cola)", entonces rechazar Ho.					
Si		entonces		Interpretación estadística: alfa 0.05	
9.58106496	es mayor que	1.72913281	Rechazar Ho	SI HA HABIDO EFECTO DEL PROGRAMA	

4.2.2 Prueba de normalidad de los datos.

Tabla 10

Valores promediados del pre- post-test. Región Lambayeque.

PRE TEST	POST TEST
3,19	4,19
2,94	4,00
3,31	4,19
2,88	4,25
3,25	4,13
3,00	4,19
3,31	4,31
3,19	3,88
3,13	3,75
3,44	3,44
3,19	3,25
3,06	4,31
2,69	4,25
2,75	4,31
3,50	4,19
3,31	4,13
2,38	4,19
2,63	4,31
2,63	3,94
2,75	3,94

Fuente: *Elaborado por la autora.*

Tabla 11

Prueba de Kolmogorov- Smirnov para los datos de la Gestión comunitaria. Región Lambayeque.

		PRE_TEST	POST_TEST
		ST	T
N		20	20
Parámetros normales	Media	3,0265	4,0575
	Desviación típica	,30834	,29180
Diferencias más extremas	Absoluta	,152	,248
	Positiva	,115	,193
	Negativa	-,152	-,248
Z de Kolmogorov-Smirnov		,680	1,110
Sig. asintót. (bilateral)		,744	,170

Fuente: SPSS 19

Prueba de hipótesis para el pre-test.

Hipótesis:

Ho: Los valores de la primera observación de la Gestión comunitaria (pre-test) presentan distribución normal.

Ha: Los valores de la primera observación de la Gestión comunitaria (pre-test) no presentan distribución normal.

Estadística y región crítica de la prueba:

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar Ho.

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar Ho.

p-valor: 0.744

$\alpha : 0.05$

Decisión:

Como el p-valor es más alto que α , entonces H_0 no se rechaza se concluye que los valores del pre-test presentan distribución normal.

Prueba de hipótesis para el post-test.

Hipótesis: probaremos

H_0 : Los valores del post-test tienen distribución normal.

H_a : Los valores del post-test no tienen distribución normal.

Estadística y región crítica de la prueba:

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar H_0 .

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar H_0 .

p-valor: 0.170

$\alpha : 0.05$

Decisión:

Como el p-valor es más alto que α , entonces H_0 no se rechaza se concluye que los valores del post-test presentan distribución normal.

4.2.3 Prueba de homogeneidad de varianzas.

Tabla 12

Prueba de homogeneidad de varianzas

PRE_POST_TEST			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
,508	1	38	,480

Fuente: SPSS 19

Hipótesis:

Ho: Los valores de las varianzas del pre-test y post-test son iguales.

Ha: Los valores de las varianzas del pre-test y post-test no son iguales.

Estadística y región crítica de la prueba:

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar Ho.

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar Ho.

p-value: 0.480

α : 0.05

Decisión:

Como el p-value es mayor que α , entonces Ho no es rechazado y la conclusión es que los valores de las varianzas del pre-test y post-test son iguales.

Tabla 13

Pruebas no paramétricas y estadística descriptiva del pre y post test.

	Pre-test	Post-test
Media	2.80	4.20
Coeficiente de variación	0.23	0.11
Prueba de Normalidad	$p > 0.05$	$p > 0.05$
Prueba de Homogeneidad		$P > 0.05$

Fuente: *Elaborada por la autora.*

Los valores de las respuestas del pre-test y del post-test tienen distribución normal de acuerdo a los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Las varianzas de los valores del pre-test y del post-test son homogéneas. La variabilidad es de 0.23 para el pre-test y 0.11 para el post-test. Las medias han mejorado desde 2.80 en el pre-test hasta 4.20 en el post test.

4.2.4 Modelo teórico-estadístico de la variable en estudio.

Tabla 14

Modelo de Gestión Educativa para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque.

Dimensiones	Pre test	Post test
Gestión Pedagógica	0.15	0.20
Gestión Institucional	0.14	0.19
Gestión Administrativa	0.15	0.21
Gestión comunitaria	0.16	0.21
Total	1.00	1.00

Fuente: *elaborada por la autora.*

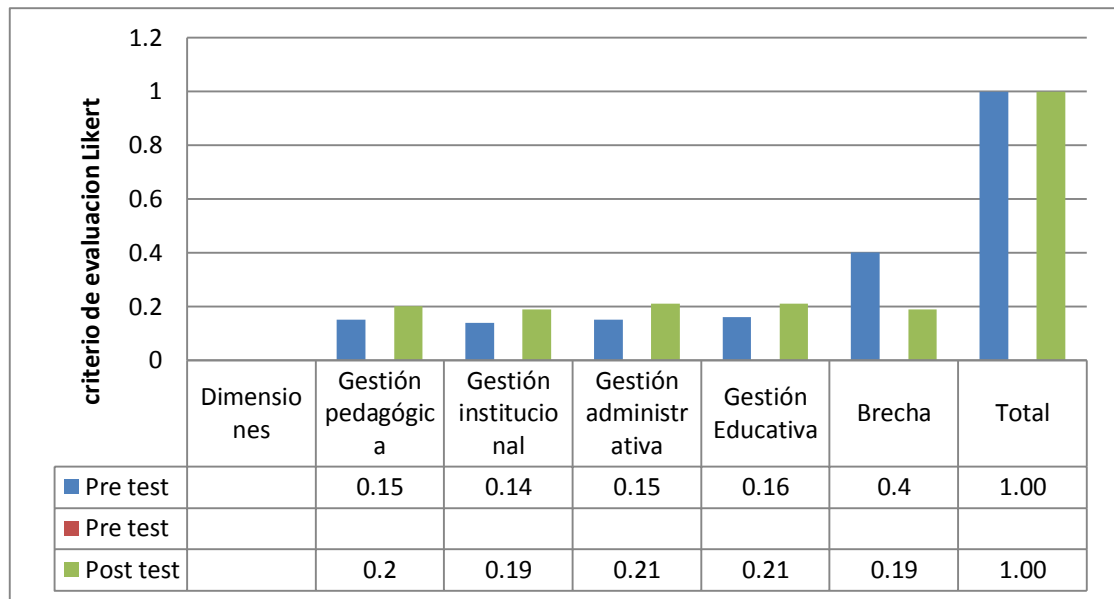


Figura 6. Investigación consolidada del Modelo teórico-estadístico del pre-test y post-test titulado Modelo de Gestión comunitaria para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque.

La Tabla 14 y Figura 6 se observa en la comparación de los resultados de las dimensiones del pre y post test del Modelo teórico-estadístico. La necesidad de agregar otras dimensiones que no fueron estimadas en el presente estudio descendió desde 0.40 hacia 0.19. Por otro lado, las dimensiones estudiadas han aumentado sus coeficientes. El objeto de estudio fue constituido por el total de las dimensiones más la brecha de la necesidad siendo igual a la unidad.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta tuvo como objetivo general elaborar un ***Modelo de Gestión comunitaria basado en el liderazgo directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque***.

5.1 Análisis y discusión

En la actualidad, las instituciones educativas del nivel Educación Básica Regular en la región Lambayeque, presentan deficiencias relacionadas con la formación de profesionales líderes que no responden a las demandas laborales del sector productivo, también existe poca gestión pedagógica dentro de este contexto, urge la necesidad de que los directores, docentes y especialistas diseñen una metodología para contribuir a la formación de profesionales líderes con sólidos conocimientos y habilidades para la gestión educativa.

Expuesto este contexto en instituciones educativas donde existe deficiencias en la formación de profesionales líderes y poca gestión pedagógica, que influye significativamente en el desempeño profesional, proyectándose en bajos niveles de los estudiantes de las instituciones educativas.

Esta realidad permitió elaborar un ***Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque***, que brinde desarrollar capacidades específicas de liderazgo, y capacidades para la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria, actitudes personales y emprendedoras, tomando como base a los constructos teóricos y metodológicos de un liderazgo directivo.

En el proceso de construcción de los instrumentos se realizó el análisis de la hipótesis, la variable en estudio; y se crearon las dimensiones por último se establecieron los indicadores en 16 ítems los cuales responden a las cuatro dimensiones establecidas.

La última versión del instrumento es producto de la apreciación valorada del juicio de expertos. Asimismo, de aplicar la encuesta a la muestra establecida. En consecuencia, se estimó el valor de Alfa de Cronbach en 0.833%, llegando a la conclusión que el instrumento es confiable, preciso, consistente, pertinente y relevante (Tabla 3).

Los resultados obtenidos en la dimensión gestión pedagógica es de 15.80% lo cual confirma a nivel de sujetos encuestados; que la gestión pedagógica permite descubrir nuevos conocimientos con el plan de alcanzar objetivos institucionales.

El resultado obtenido en la gestión institucional es de 13.80% a 19.40% lo cual se estimó a nivel de las personas encuestados.

El resultado obtenido en la gestión administrativa es de 15.25% a 20.88% lo que indica, la gestión administrativa juega un rol central, que contribuye a la idónea formación de profesionales líderes en las Instituciones Educativas EBR.

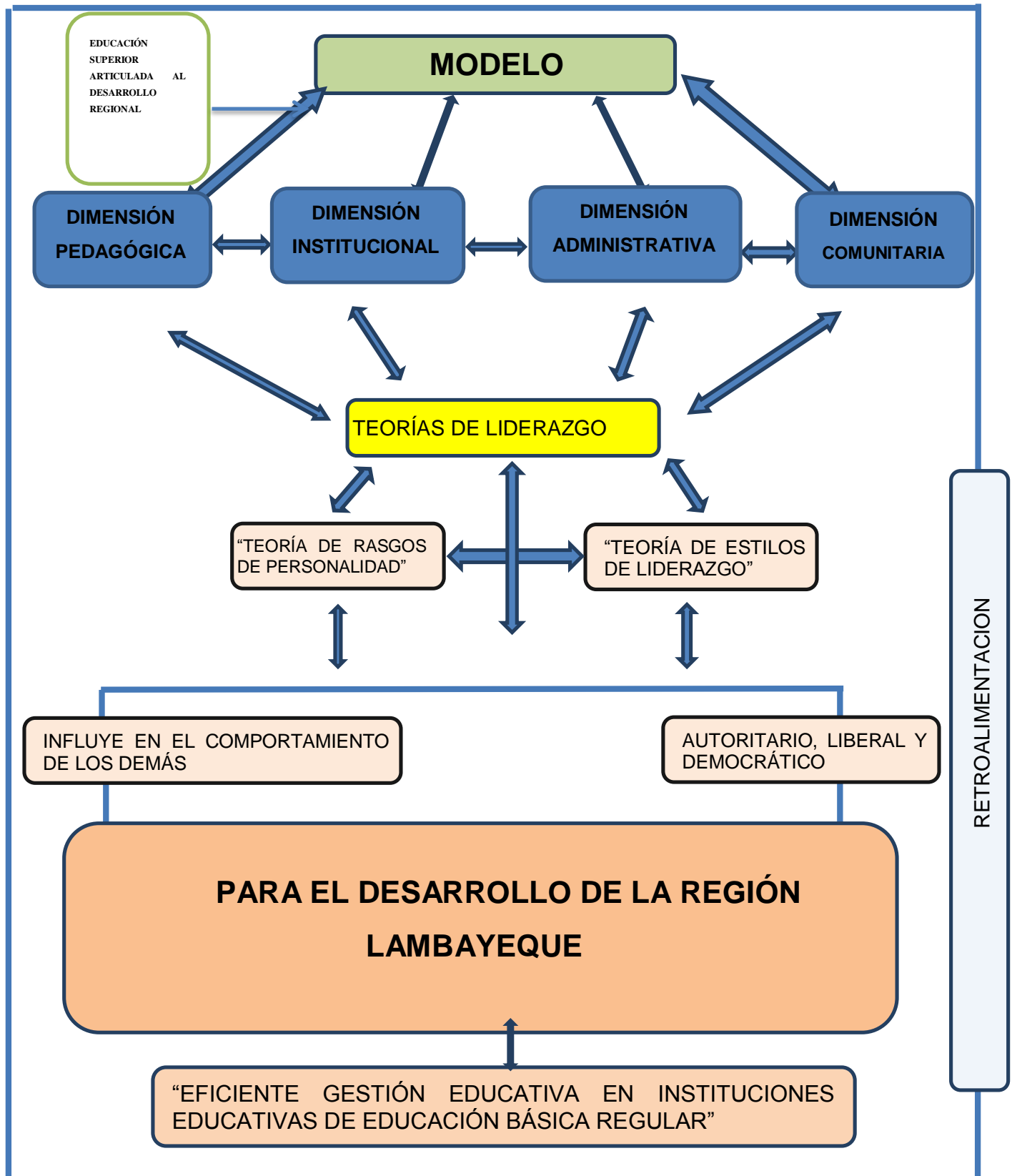
El resultado obtenido en la gestión comunitaria es de 16.50% a 21.13% lo que nos indica la relación de los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso del liderazgo directivo para una eficiente gestión.

En síntesis, las puntuaciones logradas, se estimaron a un nivel alto 81% resultando una brecha del 19%; indicando que el modelo permite mejorar la GESTIÓN EDUCATIVA.

Finalmente, la investigación faculta acentuar las ideologías que han desarrollado los directores y docentes sobre el ***Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque***; que les permite aplicar una eficiente gestión educativa.

5.2 Organización del modelo propuesto

MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA BASADO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.



5.2.1 Gestión Educativa articulada al liderazgo directivo.

El objetivo es brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad. Consideramos las siguientes dimensiones.

5.2.2 Dimensión pedagógica.

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

5.2.2.1 Gestión curricular.

Políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza - aprendizaje; asegurando la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa. Planes y programas. Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanza aprendizaje.

5.2.2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Procedimientos y prácticas implementadas en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

5.2.2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Políticas, procedimientos y estrategias para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.

- Orientación Educativa Tutoría.
- Enfoque de evaluación.
- Actualización docente.
- Estilo de enseñanza
- Relación con estudiantes

5.2.2.4 Dimensión institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa a través de sus Directores para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Los que pertenecen a la estructura formal los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios como los que conforman la estructura informal vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y

capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen.

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse
- Normas explícitas e implícitas.
- Reglamento interno. Organigramas.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Comisiones de trabajo.
- Canales de comunicación formal.
- Canales de comunicación formal.

5.2.2.4 Dimensión administrativa.

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas

acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.
- Presupuesto Económico.
- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativo, servicio.
- Administración de recursos materiales.
- Administración de recursos materiales.

5.2.2.5 Dimensión comunitaria.

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.

- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.
- Relación de padres y madres de familia.
- Proyectos de proyección social.
- Relación - redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.

5.3 Propuesta del modelo de Gestión comunitaria

La educación enfrenta enormes desafíos constantemente en el mundo entero, por lo tanto, la educación adquiere una alta prioridad en el desarrollo de los países, organizaciones y la sociedad. “Es imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones públicas, privadas y nuestras propias vidas” (Orellana, 2014, p. 32). Las nuevas situaciones que se enfrentan la mayoría de personas, han hecho que se ha convertido en el principal protagonista, y actualmente el índice de cambio es más acelerado y mucho mayor en cantidad y calidad del mismo, es lo que hace diferente en las instituciones educativas, haciendo que enfrente los problemas que nunca se había visto anteriormente.

Para que los cambios se den, es preciso disponer de directores capaces de poder asumir el liderazgo en todo el proceso de gestión, siendo una tarea aplazada para los líderes educativos de la escuela (Orellana, 2014).

Según un estudio de la UNESCO: los directores no cuentan con la mejor preparación para poder asumir el liderazgo y ni poder estimular a los docentes, ni ser organizados, es pues necesario fortalecer de esta manera la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones educativas. Además, “generar un clima propicio para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión

escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes (Orellana, 2014, p. 33).

Es tan especial, el papel que juega el liderazgo en los directivos para conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y las metas planteadas en la institución y el sistema educativo que se requiere con urgencia. Por lo tanto, “la administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración” (Orellana, 2014, p. 33). En relación a esta problemática existen múltiples planteamientos y conclusiones tales como:

Respecto al Liderazgo Directivo, Alfonso (como se citó en Orellana, 2014) señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 33); otro punto significativo es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una perspectiva de que trascienda los parámetros de la institución educativa.

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos (como se citó en Zarate, 2011), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran *nudo* que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

La educación básica, específicamente la primaria es fundamental en la vida de todo ser humano, por lo tanto la calidad de la misma que se genera en el centro escolar involucrando al director, a los docentes y a la comunidad escolar integrada por los alumnos y los padres de familia es esencial.

Usualmente cuando se pensaba en las funciones de los directores de los centros educativos a nivel básico se les adjudicaba una función administrativa y no es sino hasta finales del siglo XX cuando se realzan las funciones técnico-pedagógicas que deben realizar, entre las que destacan las correspondientes a la supervisión y perfeccionamiento de la enseñanza en las aulas. Por tal motivo en todas las instituciones educativas en la actualidad los directores, desempeñan un papel fundamental, ya que son considerados como agentes de cambio; el liderazgo que establezcan y la toma de decisiones que realicen repercutirán en el ambiente escolar que prevalezca dentro del plantel educativo. Aunque en el proceso pedagógico intervienen muchos agentes, el director es quien desempeña un papel decisivo con el liderazgo que ejerce, porque es el elemento clave para intensificarlo. Los directores juegan un papel dinámico para el beneficio constante de la escuela, buscando alcanzar las metas establecidas por lo que requieren: motivar a los docentes al logro de las metas establecidas, desarrollar estrategias para la actualización de los profesores, involucrar a los padres de familia en actividades escolares y favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Algunas veces existe un uso indiscriminado de los términos directivo y líder, lo que no siempre es equivalente principalmente porque no todos los directivos son capaces de liderar un equipo, y porque no todos los líderes de equipo ocupan un cargo de responsabilidad directiva. El Líder atrae a otras personas o las dirigen en determinadas actividades. De hecho, se puede observar que la acción del director es fundamental para estimular el trabajo docente ya que en las instituciones existe diversidad en la personalidad y en las actitudes de los profesores, lo que repercute en la relación que se establece entre el grupo de maestros, el director, los padres de familia y los estudiantes.

5.4 Objetivos

El objetivo general del estudio estará dirigido a promover la transformación educativa desde la praxis de Gestión comunitaria y liderazgo a partir de aprendizajes de calidad en las instituciones educativas de EBR del distrito de San José – Lambayeque.

5.5 Fundamentación epistemológica

La presente investigación comprende la transformación a partir de la práctica pedagógica, cultivada como el producto de métodos de revisión constante, cuidadosa y permanente a fin de mejorar las flaquezas y optimizar las fortalezas de la institución educativa de EBR, para este fin es preciso una visión gerencial educativa acertada que garantice a los nuevos requerimientos. Así mismo la nueva filosofía de dirección, que tiene el liderazgo es movilizar a todos los recursos de la organización, para potenciar el talento humano, en el esmero de mejorar la misión. El liderazgo va a incrementar la calidad del trabajo al intensificar “la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total” (Zarate, 2011, p. 11)

5.6 Fundamentación pedagógica

En la actualidad se da una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los estudiantes aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad” (Zarate, 2011).

5.7 Fundamentación psicológica

El presente estudio posee como eje principal recapacitar teóricamente sobre el liderazgo en las instituciones educativas de EBR y su consecuencia en la

optimización de la eficacia escolar. Los directores no cuentan con la mejor preparación para poder asumir el liderazgo y ni poder estimular a los docentes, ni ser organizados, es pues necesario fortalecer de esta manera la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones educativas.

5.8 Principios

En la actualidad la Gestión comunitaria requiere esencialmente de principios generales que existan idóneos de ser usados en contextos cambiantes. Estos principios son requisitos para la correcta coordinación en la evaluación y desarrollo del personal directivo.

a) Gestión Centrada en los estudiantes, b) Jerarquía y Autoridad, c) Determinación Clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas, d). Claridad en la definición de canales de participación para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales, e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / especialización consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo, f). Coordinación fluida y bien definida para mejorar la concordancia de acciones, g) Transparencia y comunicación permanente al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones y e) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

5.9 Políticas

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación, como principal política el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, no importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia

el aumento permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora . (Borrell & Chavarría, 2001)

5.10 Pilares

Estructuramos el Modelo de Gestión comunitaria para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque en cuatro pilares:

a. El **trabajo en Equipo** guiados por el líder para el logro de objetivos en común coordinados y trabajando como una unidad. Este pilar propone crear un ambiente agradable de motivación constante y el reconocimiento de la confianza, que permita obtener los logros a través del aporte definitivo de las capacidades generando sinergia entre los integrantes del equipo para finalmente superar sus debilidades.

b. **El liderazgo** de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional-transmisionista y conductista, que mucho daño le ha hecho a la educación. (Borrell & Chavarría, 2001)

c. **El Servicio** como principio esencial para el logro de la fidelización de los clientes o usuarios de nuestro proyecto social y educativo Orellana (2014), señala que inmediatamente surge la interrogante “¿Cómo vamos a educar a nuestros estudiantes para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante?” (p. 32), y hoy dar

respuesta tiene desafío y potencia la poética, como la oportunidad inherente de cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión.

Por otro lado, Gutiérrez (2004), afirma que la era del conocimiento que se está viviendo en las sociedades modernas, desafía constantemente sin precedentes históricos. Los acelerados avances en la tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraran los procesos de globalización y a su vez aproximan a las personas y los países como jamás se ha visto, esto causa un impacto constante en la educación.

d. **La transformación** como requisito. Finalmente, Según un estudio de la UNESCO: los directores no cuentan con la mejor preparación para poder asumir el liderazgo y ni poder estimular a los docentes, ni ser organizados, es pues necesario fortalecer de esta manera la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones educativas. Además, “generar un clima propicio para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes (Orellana, 2014, p. 33). Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre sí y estas con la organización en su conjunto” (Orellana, 2014, p. 33).

Conclusiones

En la aplicación del pre test, la muestra poblacional mostró un nivel deficiente en el desarrollo de la Gestión Pedagógica con promedio de 2.40, Gestión Institucional 2.75, Gestión Administrativa 3.05 y Gestión Comunitaria 3.30, lo que indica que las dimensiones en estudio se encontraron en un estado deficiente.

Se determinó que poner en práctica un modelo basado en el Liderazgo Directivo para la Gestión Educativa en las instituciones de educación básica regular permite logros de aprendizajes centrados en el fortalecimiento de la creatividad y el liderazgo en los estudiantes de la región Lambayeque.

Se demostró que la Gestión Educativa basada en el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas de EBR de la Región Lambayeque, permitió desarrollar participación activa durante la Investigación contribuyendo en la formación profesional competente de liderazgo en el nivel Educación Básica Regular en la región Lambayeque.

Los resultados del post test reflejaron que la muestra poblacional mostró resultados positivos. Los resultados se debieron a que recibieron como estímulo el Programa, tal como lo demuestra los promedios obtenidos luego de la aplicación del programa en cada una de las dimensiones; la media es: Gestión Pedagógica 3.16, Gestión Institucional 3.88, Gestión Administrativa 4.18 y Gestión Comunitaria 4.23, lo que indica que el estado de las dimensiones en estudio se incrementa otra aplicación del programa.

De acuerdo a la autora de esta tesis para que un director de educación primaria desempeñe con eficacia la Gestión Educativa que le corresponde es necesario concientizarlo de su labor y capacitarlo de tal forma que favorezca su tarea en las cuatro dimensiones, con el objetivo de beneficiar su gestión escolar es necesario que tenga una visión de lo que puede ser su institución educativa, con elevadas expectativas del aprendizaje de sus estudiantes, por lo que necesita

involucrarse y retroalimentar el trabajo del docente, además de optimizar el uso de recursos materiales y humanos, apoyado en el control y evaluación con la finalidad de que estos datos sirvan de retroalimentación a su planificación escolar.

El líder de hoy debe conocer una gran cantidad de funciones, para tener facilidad de interacción y asimismo dirigir eficientemente la institución educativa. Complementado con actitudes de líder proactivo y estrategia que permitan la organización coordinada transmitiendo la misión y visión a través de los objetivos que persigue.

Sugerencias

Impulsar la creación de espacios que permitan la reflexión en gestión educativa. Estos aportarían al enriquecimiento de todo el personal ya que mejoraría la motivación en los integrantes del equipo de trabajo de la institución educativa permitiendo fortalecer el trabajo pedagógico e investigativo.

Estimular la aplicación de programas de capacitación y retroalimentación a partir del Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque logrando la transformación que la administración de gobierno exige actualmente.

Adherir el Modelo de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Directivo para las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la Región Lambayeque a nivel regional en otras instituciones educativas adoptando otros diseños de investigación, a fin de ahondar el estudio sobre Gestión Educativa basada en el Liderazgo Directivo y su relación con el desarrollo de aprendizajes significativos.

Presentar al Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación de Lambayeque el modelo propuesto a fin de mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las instituciones de educación básica regular.

Que el presente estudio sea considerado para ahondar otras investigaciones relacionadas con la gestión educativa.

El tema del liderazgo no es una tarea finalizada ni agotada, por lo que se requiere realizar diferentes estudios que nos lleven a identificar el liderazgo realizado en niveles jerárquicos más elevados, asimismo conocer los estilos de liderazgo y cultura organizacional que predomina en las supervisiones escolares y de qué manera inciden en el trabajo que los directivos desempeñan.

También sería interesante se efectuarán más estudios comparativos desde la posición de instituciones educativas privadas y de públicas para establecer las semejanzas y diferencias y hacer propuestas que mejorarían la educación que recibe la niñez. Se pueden realizar estudios que aborden temas como la eficacia, eficiencia o la calidad de la educación que es impartida por los centros escolares.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educativa*. Lima: MINEDU.
- Ander, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio S.A.
- Araque, J., & Rivera, N. (2005). *Psicología Organizacional e industrial*. Bogotá: ECOE.
- Beaza, R. (2004). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la ca.* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela. Galicia, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=105191>
- Borrell, E., & Chavarría, X. (2001). *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes*. Barcelona: Cisspraxis, S. A.
- Calero, M. (1998). *Teorías y aplicaciones básicas del constructivismo pedagógico*. Lima, Perú: San Marcos.
- Calero, M. (2006). *Gestión comunitaria*. Lima: Abedul.
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista gestión de la educación*, 5(1), 1-34. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/17841/17393>
- Certo, S. (2000). *Administración moderna* (8 ed.). México D.F: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamerica.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración* (3 ed.). Bogotá: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill Interamerica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México: Mc Graw Hill Educación. doi:ISBN-13: 978-970-10-6876-2
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.

- Collao, O. (1997). *Administración y Gestión comunitaria*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A.
- Falieres, N., & Antolin, M. (2004). *Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo*. Montevideo: Cadiex international.
- Farre, J., & Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona : Océano.
- Fernández, J., & Álvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura (Tesis de pregrado)*. Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1
- Gallegos, A. (2004). *Gestión comunitaria en el proceso de descentralización*. Lima, Perú: San Marcos.
- Garbanza, G., & Orosco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista educativa*, 34(1), 15-29. doi:ISSN: 0379-7082
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Villarreal.
- Gutiérrez, C. (2014). *Propuesta para la implementación de la norma NTC-ISO 9004:2010, como un modelo de gestión para el logro del éxito sostenido en las empresas colombianas*. (Tesis de postgrado). Universidad de Medellín, Medellín, España. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1151/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20NTC-ISO%2090042010%2c%20como%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A9xito%20sostenido%20en%20las%20empresa.pdf?sequence>
- Gutiérrez, H. (2004). *La calidad como filosofía en una organización*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México. D.F: Internacional Thomson Editores.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Jaime, G., Romero, L., Rincón, E., & Jaime, L. (2008). Evaluación de desempeño docente. *Cuaderno de lingüística Hispánica*, 167-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Elementos de administración*. . México D.F: Mc Graw Hill.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Santiago de Chile: MC Graw Hill Interamericana.
- Liderazgo y Mercadeo. (2006). *¿Que es un lider?* Valencia: Liderazgo y Mercadeo.com.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6 ed.). Mexico DF: Cengage Learning Editores. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Martil, I. (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: CEAC.
- Martinez, L. (2012). *Administración educativa*. México: Red tercer milenio S.C. doi:ISBN: 978-607-733-001-1
- Masilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/2373>
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Peru: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México D.F : Trillas.
- Orellana, M. (2014). *Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Estudio realizado en el nivel de educación básica del centro educativo Federico González Suárez del cantón Chordeles provincia del Azuay en el año lectivo 2013-2014*. (Tesis de pregrado). Universidad técnica particular de Loja. Loja, Ecuador. Recuperado de

http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11309/1/Orellana_Reinoso_Maria_Jose.pdf

- Pineda, L. (20 de mayo de 2015). *Administración y gestión educativa*. Recuperado de Niversidad Nororiental Gran Mariscal De Ayacucho: <http://admonsan jose.blogspot.pe/>
- Pratt, H. (2004). *Diccionario de sociología*. México D.F: Fondo de cultura Económica.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 ed.). Madrid: S.L.U. ESPASA LIBROS. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao*. (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Lid erazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20e l%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educati va%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf
- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. (Tesis de postgrado). Universida Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Robbins, S. (1987). *Administración Teoría y Práctica*. Naucalpan de Juárez,. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). Mexico D.F: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación educativa*. Málaga: Aljibe. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/157349268/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa>
- Rojas, G. (1997). *Psicología social y nuevo líder* (1 ed.). Santa Fe de Bogota: Magisterio.
- Tenutto, M., & Klinoff, A. (2004). *Escuela para maestros*. Montevideo: Cadiex International.

- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lma, Perú.
Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>

ANEXOS

Encuesta sobre Liderazgo

Estimado director/profesor, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

1. Edad: años	2. Género: M F	3. Estado civil: Soltero Casado
4. Especialidad: _____		5. Tiempo de servicios: _____
6. Grado académico actual: <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Magíster <input type="checkbox"/> Doctor Con estudios de: _____		

<i>Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el Director de una institución educativa.</i>	1 T. D	2 Des ac.	3 Ind if.	4 Acuerdo	5 T.A.
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.					
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					

8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.					
12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					